

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
Competitiveness Analysis of a Selected Company

Student: Bc. Šárka Kupková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Šárka Kupková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Competitiveness Analysis of a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska analýzy konkurenceschopnosti
 3. Charakteristika společnosti
 4. Aplikace metod analýzy konkurenceschopnosti
 5. Shrnutí a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed. Harlow: Pearson, 2014. 716 p. ISBN 978-0-273-78699-3.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 21. dubna 2017



Bc. Šárka Kupková

Obsah	
1	Úvod.....5
2	Teoretická východiska analýzy konkurenceschopnosti7
2.1	Vymezení základních pojmů..... 7
2.1.1	Konkurence 7
2.1.2	Konkurenceschopnost 8
2.1.3	Konkurenční výhoda 9
2.1.4	Konkurenční prostředí..... 12
2.2	Vymezení pojmů strategické řízení a strategie 13
2.2.1	Strategické řízení..... 14
2.2.2	Strategie 15
2.2.3	Základní konkurenční strategie 15
2.3	Vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti..... 17
2.3.1	PEST analýza 18
2.3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil..... 20
2.3.3	Finanční analýza..... 22
2.3.4	SWOT analýza 25
3	Charakteristika společnosti28
3.1	Základní informace o společnosti 28
3.2	Historie a současnost pivovaru..... 29
3.3	Stanislav Bernard - spolumajitel pivovaru 31
3.4	Poslání a hodnoty Rodinného pivovaru Bernard a. s. 31
3.5	Ocenění pivovaru Bernard 32
3.6	Sortiment Rodinného pivovaru Bernard a. s. 32
3.7	Tržby pivovaru a velikost výstavu 33
4	Aplikace metod analýzy konkurenceschopnosti35
4.1	PEST analýza 35
4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil 46
4.3	Finanční analýza 57
4.4	SWOT analýza 62
5	Shrnutí a doporučení.....67
6	Závěr.....71
Seznam použité literatury73	

Seznam zkratk	81
----------------------------	-----------

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Má-li být podnikatelský subjekt na trhu úspěšný, měl by se odlišovat od ostatních, tedy být konkurenceschopný. Podnik by neměl stagnovat, ale neustále hledat nové nápady, jak uspět na trhu se svým výrobkem.

V minulosti nebylo nezbytně nutné neustále inovovat. Konkurence nebyla tak rychlá, takže jedna inovace v podniku mohla vystačit i na desítky let a umožnila tak rozsáhlým podnikovým infrastrukturám bez potíží proplouvat desetiletími. V současnosti však toto již neplatí. Dnešní globální hyperkonkurence nenechává žádný prostor k oddechu a opakované inovace se stávají konkurenční nezbytností, což platí ve všech odvětvích ekonomiky. Stejně tomu je i u pivovarů. Ačkoliv se může zdát, že všechny pivovary nabízejí totožný produkt - tedy pivo, není tomu tak. Každý pivovar má několik specifických výrobků, kterými chce přilákat zákazníky. Rovněž samotná prezentace pivovaru hraje velkou roli v jeho vnímání zákazníky. Mít konkurenční schopnost je tedy velice podstatné a každý podnikatelský subjekt by se měl snažit získat určitou konkurenční výhodu oproti ostatním, hodlá-li si udržet své místo na trhu.

Téma diplomové práce je Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. Analýza je zaměřena na konkurenceschopnost Rodinného pivovaru Bernard a. s., který se nachází v Humpolci. Tento pivovar byl zvolen proto, že je to česká společnost, která vaří poctivé české pivo a jeho 25letá cesta k prosperitě je velice zajímavá a inspirativní. Dále vaří pivo, které je vyráběno tradičními postupy, bez pasterizace, z čisté vody, z vlastního sladu a kvasnic.

Cílem této práce je analyzovat konkurenceschopnost tohoto pivovaru na základě aplikace vybraných metod a dále formulovat návrhy a doporučení pro posílení konkurenceschopnosti.

Práce je členěna do dvou základních částí. Teoretická část se zabývá charakteristikou teoretických východisek řešení konkurenceschopnosti. Jsou zde rozebrány základní pojmy a metody pro hodnocení výkonnosti a konkurenceschopnosti společnosti, které budou sloužit jako základ pro praktickou část.

V praktické části bude představen Rodinný pivovar Bernard a. s. V této části budou aplikovány jednotlivé analýzy specifikované v teoretické části. Jedná se o PEST analýzu a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil pro posouzení vnějšího prostředí

podniku. Dále bude použita finanční analýza, která je nedílnou součástí finančního řízení podniku. Následně budou pomocí analýzy SWOT shrnuty a hodnoceny zjištěné poznatky.

V páté kapitole budou nastíněny návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

V závěru bude provedeno komplexní zhodnocení současné pozice Rodinného pivovaru Bernard a. s., na trhu s pivem, uvedena jeho konkurenční výhoda a schopnosti bojovat s konkurencí ve stejném odvětví.

2 Teoretická východiska analýzy konkurenceschopnosti

V této kapitole budou charakterizovány pojmy jako konkurence, konkurenční schopnost a konkurenční výhoda, strategické řízení a strategie. Dále budou vysvětleny některé současné metody, které rovněž přispívají k hodnocení konkurenceschopnosti společnosti.

2.1 Vymezení základních pojmů

V následujících podkapitolách budou vymezeny základní pojmy, kterými jsou konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční prostředí, které obklopuje podnik.

2.1.1 Konkurence

Každý podnikatel, který hodlá vstoupit na trh s novým výrobkem nebo již na trhu působí, ví, že se zde setká s konkurencí. Konkurence je přirozená součást podnikání, se kterou musí počítat.

Čichovský (2002) uvádí, že konkurence je otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v určitém čase a v dané oblasti konkurenčního prostředí funkční efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.

Jak tvrdí Porter (1993, s. 19), „*Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací soudržného chování nebo dobré realizace záměrů.*“

Mikoláš (2011) tvrdí, že aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat přinejmenším dvě podmínky, a to:

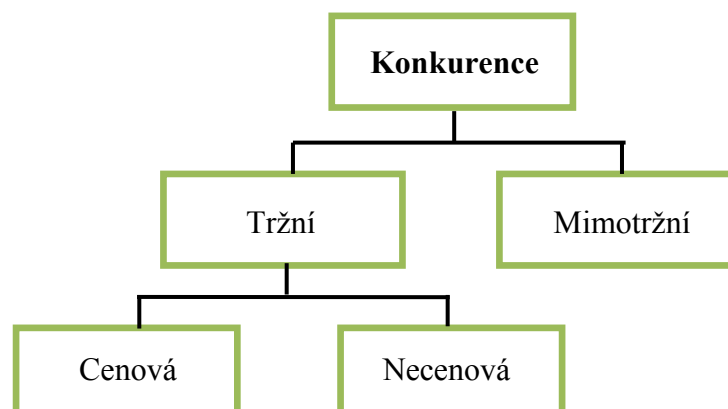
- být „konkurenční“, tzn. mít konkurenceschopnost,
- mít „konkurenční“ zájem, což znamená, že musí chtít vstoupit do konkurence.

Pojem konkurence lze definovat různými způsoby. Jurečka (2013, s. 177) popisuje konkurenci jako „*proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu*“. Jak vyplývá z Obr. 2.1, konkurenci v mikroekonomii dále dělí na tržní a mimotržní.

Jurečka (2013) dále tvrdí, že tržní konkurenci související s trhem samotným, lze nazývat soutěž prostředky. Mimotržní konkurence pojímá legální metody (lobbování) i nelegální metody (korupce, průmyslová špionáž). Zahrnuje rovněž nástroje administrativně-technické (stanovení ekologických, technických, bezpečnostních a hygienických norem a předpisů, které mají omezovat přístup konkurentů na trh určitých výrobků a služeb).

Stejný autor dodává, že cenová konkurence je specifikována rozdíly ve výrobních nákladech. Necenovou konkurenci definuje převážně kvalita v širokém smyslu (provozní spolehlivost produktů, energetická náročnost, servis, ekologická charakteristika). Taktéž zde náleží konkurence reklamou a psychologické nástroje (výzva k nákupům „domácích výrobků“).

Obr. 2.1 Rozlišení konkurence



Zdroj: vlastní zpracování

2.1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost lze jednoduše charakterizovat jako schopnost podniku obstát a konkurovat na trhu. Aby si podnik udržel své místo na trhu, musí mít konkurenceschopný produkt.

Kotler (2014) uvádí, že podniky na základě kontroly konkurenčních firem, např. na sociálních sítích a internetových portálech, mohou zjistit své vlastní silné a slabé stránky. Rovněž mohou poměřovat sebe s jinými podniky v odvětví, což může následně vést ke zlepšení kvality a výkonu, tedy ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Dle autorů Tomek, Vávrová (2009), významným předpokladem dosažení konkurenční schopnosti je tvorba produktu, který odlišuje sortiment podniku od konkurence, přinese novou hodnotu zákazníkovi a zvýší celkové postavení podniku

na daném trhu. V současné době, kdy se dynamicky mění nabídka produktů a poskytovaných služeb je nezbytné, aby podnik zaměřil své úsilí především na produktovou inovaci - uvedení nového nebo podstatně pozměněného produktu na trh.

Dle autorů Peterková, Ludvík (2015), podnikatelský svět se rychle a neustále mění. Již nestačí pouze optimalizovat podnikové procesy a redukovat náklady. Rovněž nestačí mít dobrého zákazníka, který ví, co chce, ale pozornost v konkurenčním prostředí se posouvá k rychlému objevování příležitostí, k inovacím a jejich přeměňování na pozitivní podnikatelské výsledky.

2.1.3 Konkurenční výhoda

„Zatímco dříve vítězil ten, kdo v přímém střetu minimálně dvou subjektů prokázal svoji převahu, dnes vítězí ten, kdo nabízí větší konkurenční výhody, větší konkurenční efekt.“ (Kovář, 2008, s. 6)

Jak tvrdí Porter (1993), konkurenční výhoda je stanovena z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Tato hodnota by měla převyšovat náklady podniku na její vytvoření. Danou hodnotu vyjadřuje to, co jsou zákazníci ochotni zaplatit. Vyšší hodnota vychází z toho, že podnik buď nabídne nižší cenu než jeho konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu nebo nabídne speciální výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.

Konkurenční výhody na trhu lze dle autorů Tomek, Vávrová (2009) tedy dosáhnout pomocí:

- nízkých nákladů - vůdčí postavení v nákladech, výsledkem nákladového vůdcovství je nízká cena,
- diferenciací - jaká je schopnost podniku přizpůsobit se požadavkům trhu a směřování zákazníka na nejvyšší jakost, kvalitu a image výrobku. Základem je odlišit se od ostatních konkurentů.

Čichovský (2002) uvádí, že hodnotu produktu, jenž je nabízen na trhu, určuje čas a prostor, kdy se zákazník rozhodne produkt koupit a zaplatit za něj. Konkurenční výhoda je poté to, co ve své podstatě obsahuje produkt navíc než konkurenční produkt.

Svou typologii konkurenčních výhod, jejichž nositelem je produkt, rozčlenil do několika skupin:

- finanční systém koupě - způsob, jakým je možno výrobek uhradit (hotovost, úvěr, leasing, bezhotovostní platba),
- jakost produktu - trvanlivost produktu, spolehlivost, opravitelnost, značka, certifikáty kvality,
- ekologický produkt - výroba produktu bez zatížení životního prostředí,
- informace poskytnuté odběrateli o produktu - rychlost informace, úplnost a komplexnost informace, formát informace, srozumitelnost informace, návod k použití, zaškolení, reference o koupi,
- distribuční trasa - délka trasy, čas, náklady spojené s transportem,
- servisní služby - prostorová síť servisních služeb k danému produktu, časová dostupnost servisní sítě, délka opravy, kvalita opravy a servisu, komplexnost servisní sítě, dárek za věrnost servisní síti,
- ostatní konkurenční výhody spojené s produktem - novinka, inovace, kvalitní design, stavebnicové řešení jako součást sortimentních řad, flexibilita a rychlost, individualizace výroby produktu na přání zákazníka, ovladatelnost produktu, image produktu, pojištění produktu.

Jak tvrdí Molnár (2012), podstatou udržení konkurenční výhody je vyrábět takový produkt, který zákazník nejen potřebuje, ale je pro něj atraktivní i z hlediska „hodnoty“, kterou produktu zákazník přisuzuje. Konkurenční výhoda dále spočívá v diferenciaci nejen produktu, ale případně celého procesu (distribuční trasy, organizace výroby apod.). Podle Porterova modelu generických strategií, viz Tab. 2.1, se může daný podnik na trhu odlišit dvěma způsoby - cenou nebo unikátností produktu.

Tab. 2.1 Porterovy generické strategie

<i>Generické strategie</i>	Cena	Unikátnost produktu
Široké zaměření	Vedení cenou	Strategie odlišnosti
Úzké zaměření	Strategie zacílení	

Zdroj: Molnár (2012, s. 28)

Molnár (2012) dále popisuje jednotlivé strategie takto:

Strategie odlišnosti označuje produkt nebo službu, která se vyznačuje něčím unikátním, čím se odlišuje od konkurence, a za co si budou zákazníci ochotni případně připlatit. K tomu, aby mohl podnik úspěšně aplikovat tuto strategii, měl by mít dobrý přístup k nejnovějším vědeckým poznatkům. Odlišnost produktu by měla být taková, aby ji konkurence nemohla napodobit nebo okopírovat. Obvykle však jen málo odlišností má takovou povahu a konkurence ji dříve nebo později objeví a okopíruje. Proto je nutno jednat rychle a příležitost rozpoznat včas.

Strategií odlišení cenou je míněno odlišení ve smyslu vysoké ceny. Jedná se především o luxusnější zboží, jako jsou telefony, dovolená nebo auta. U této strategie platí, že nebývá dlouhodobá a je nutné mít dobře fungující informační systém, jenž bude monitorovat chování zákazníků.

Strategií zacílení je myšleno soustředění se na produkty nebo služby pouze pro vybranou kategorii zákazníků (např. luxusní delikatesy). Nutnou podmínkou je však dobrá znalost tržního prostředí.

Další možností, jak si udržet konkurenční výhodu, dle Sedláčková (2006) nezávisí jen na zdrojích a schopnostech vybudovat si konkurenční výhodu, ale také na tom, jakou životnost má konkurenční výhoda. Jak dlouho je konkurenční výhoda udržitelná, závisí na:

- **životnosti zdrojů a schopností, které jsou zdrojem konkurenční výhody** - doba životnosti zdrojů souvisí s dobou udržitelnosti konkurenční výhody. Trvanlivější zdroje zajišťují bezpečnější a jistější konkurenční výhodu. Oproti tomu nastává situace, kdy dochází k rychlému zastarávání výrobních zařízení, tzn., že neustálé zrychlování technologických změn vede k výraznému zkrácení životnosti hmotného majetku a konkurenční výhoda je velmi krátkodobá. Flexibilita a rychlé přizpůsobení podniku přicházejícím změnám spočívá v udržení konkurenční výhody.
- **napodobitelnosti zdrojů a schopností potřebných k založení konkurenční výhody** - pokud si podnik nemůže pořídit důležité zdroje nákupem, musí si je sám vyrobit. V případě, že si na těchto zdrojích hodlá udržet získanou

konkurenční výhodu, musí počítat s nebezpečím napodobení jeho konkurenční výhody. Možnost napodobení (imitace) je u produktů poměrně vysoká.

- **mobilitě zdrojů** - jedním z nejjednodušších způsobů, jak získat zdroje a schopnosti, které jsou nutné k napodobení výhod konkurentů, je jejich nákup. Takto získaná konkurenční výhoda však bývá velmi krátká. Rychlost, s jakou lze koupit zdroje a schopnosti, závisí na tom, v jakém rozsahu jsou mobilní. Finance, suroviny, součásti, stroje nebo pracovníci s běžnou kvalifikací jsou zdroje, které mohou být nakoupeny a prodány bez větších problémů. Avšak přírodní zdroje, image nebo pracovníci se speciální kvalifikací jsou zdroje, které již nejsou snadno přenosné.

2.1.4 Konkurenční prostředí

Dle autorů Dvořáček, Slunčík (2012) jsou všechny podniky součástí nějakého podnikatelského prostředí, jelikož podniky fungují jako určité subjekty, které navazují vztahy se svým okolím. Okolím se rozumí vše, co je kolem podniku. Na podniky, které jsou umístěny v určité lokalitě, působí konkurence, místní a regionální komunita. Podniky zde mají obtížnější nebo snadnější přístup ke zdrojům. Jelikož podnik usiluje o získání zdrojů, pro jejich získání musí vstupovat do konkurence. Dobrá znalost svého okolí je tedy důležitá pro pochopení vztahů s okolím, být schopen se adaptovat a dále využívat možností pro ovlivňování okolí.

Jak tvrdí Čichovský (2002, s. 11), „*Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.*“

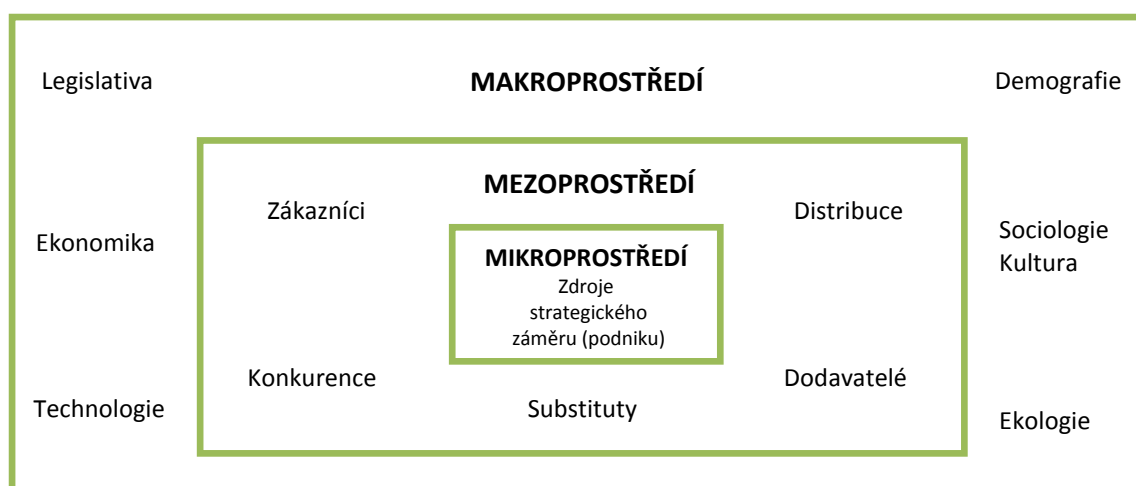
Čichovský (2002) dále pokračuje, že na konkurenční prostředí lze pohlédnout i z marketingového hlediska, v němž je konkurenční prostředí místem, ve kterém se střetává pocit nedostatku spojený s touhou po uspokojení. Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky je odvislé u prodávajícího i kupujícího na konkurenčních výhodách nabízených produktů či služeb, a také na volbě kupujícího, tedy jaký produkt nebo službu zvolí a jakého dodavatele v rámci výběrových řízení.

Dle Sedláčková (2006) by měl každý podnikatelský subjekt sledovat vývoj podnikatelského prostředí v odvětví, v němž působí. Do tohoto prostředí náleží všechny vlivy, které mohou jakýmkoliv způsobem ovlivnit podnik, podnikatele a podnikání. Podnikatelské prostředí lze rozčlenit na dvě úrovně, kterými jsou makroprostředí, mikroprostředí.

- Makroprostředí - je ovlivněno politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými vlivy. Tyto vlivy působí na podnik, tento podnik však nemá bezprostřední možnost je aktivně ovlivnit.
- Mikroprostředí - zahrnuje faktory, které podnik může do jisté míry ovlivňovat. Mikroprostředí je představováno odvětvím (trhem, kde jsou podniky nabízeny obdobné výrobky nebo služby), ve kterém podnik působí.

Fotr (2012) člení podnikatelské prostředí na dvě části, a to na externí a interní prostředí. Dále uvádí, že externí prostředí tvoří nejen **makroprostředí** (nezávislé na vůli podniku), ale i **mezoprostředí** (lze částečně ovlivnit). Interní prostředí zahrnuje **mikroprostředí** (přímo ovlivněno činností podniku). Takto vymezené podnikatelské prostředí je zobrazeno na Obr. 2.2. Z tohoto členění bude vycházeno v této práci.

Obr. 2.2 Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr (2012, s. 39)

2.2 Vymezení pojmů strategické řízení a strategie

V současné době probíhají rychlé změny. Jak tvrdí Sedláčková (2006), tyto změny nutí podniky k jasnému odlišení se od ostatních podniků a nabídce jedinečného výrobku. V minulosti, kdy takové množství konkurentů na trhu nebývalo, si podniky mohly vystačit se strategiemi napodobujícími někoho jiného. Nyní však již takový

přístup není dostačující a je nutno vyhledat nové cesty růstu a budování výhod. Podnik by měl hrát aktivní roli v hledání nových příležitostí a nových uplatnění, což je zásadním předpokladem ke zvýšení strategické konkurenceschopnosti. Podnik, který tímto způsobem nereaguje na probíhající změny, nemůže přestát konkurenci.

2.2.1 Strategické řízení

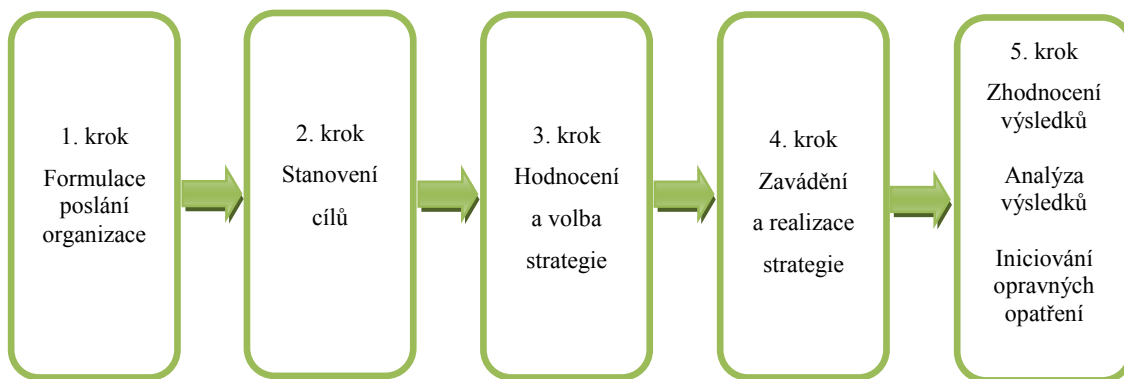
Strategické řízení lze dle Grasseová (2010) charakterizovat celou řadou definic, jejichž výklad nemá vždy jednotný obsah ani formálnost. Jeho výklad se může měnit na základě změny situace a v jednom podniku tak může paralelně existovat několik typů strategických akcí.

Podstatou strategického řízení je především to, jakým způsobem manažeři vrcholové úrovně rozhodují o dlouhodobé výkonnosti podniku. Mezi základní manažerské funkce patří plánování, organizování, vedení a kontrolování. Z výše uvedeného vyplývá, že strategické řízení je proces navazujících činností v logickém sledu. S touto oblastí dle Grasseová (2010) souvisí i pojmy poslání, vize, strategické cíle a strategie.

- Poslání (mise): určuje smysl existence podniku, proč působí a jaký má účel.
- Vize: vyjadřuje přitažlivou představu o budoucím stavu podniku.
- Strategické cíle: představují očekávané budoucí výsledky podniku pro plnění vytyčeného poslání nebo vize podniku.
- Strategie: je způsob, jak podnik naplňuje své poslání a vizi.

Grasseová (2010) dále tvrdí, že úspěch strategie závisí nejen na změnách ve vnějším prostředí, ale také na schopnostech podniku přizpůsobit se těmto změnám. Podnik by měl prognózovat a plánovat veškeré záležitosti týkající se jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí podniku. Strategické řízení by mělo uvádět v soulad poslání organizace, strategické cíle, disponibilní zdroje a rovněž přizpůsobit tyto zdroje měnícímu se prostředí, v němž podnik působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran. Proces strategického řízení je představen pomocí tradičního modelu (viz Obr. 2.3), který se skládá z pěti na sebe navazujících základních prvků, které se v celém cyklu opakují.

Obr. 2.3 Tradiční model procesu strategického řízení



Zdroj: vlastní zpracování (Grasseová, 2010, s. 17)

2.2.2 Strategie

Jak tvrdí Sedláčková (2006), hlavním důvodem, proč je proces strategického řízení důležitý, je jistě pomoc podniku s identifikací, vybudováním a udržením konkurenční výhody, bez níž by si nezajistil prosperitu, obzvláště s přihlédnutím na působení konkurenčních tlaků a sil. Strategie se snaží o to, aby se podnik odlišoval od svých konkurentů. Podstatou dosažení úspěchu je tedy získání a udržení konkurenční výhody. Pokud podnik vlastní nebo dělá něco, co je pro konkurenty obtížně dosažitelné či přímo nedosažitelné, toto je základem konkurenční výhody a z toho plynoucích výnosů. Již samotné hledání konkurenční výhody směřuje podnik k úspěchu nebo neúspěchu. Podnik je ve většině odvětví schopen si udržet konkurenční výhodu pouze po určitou dobu, než bude konkurenty napodobena. Z tohoto důvodu by se měl podnik neustále snažit udržet konkurenční výhodu tím, že se bude nepřetržitě přizpůsobovat rozpoznáným změnám a trendům, které přicházejí zvnějšku, a schopnostem, kompetencím a zdrojům vycházejícím zevnitř podniku, a současně vytvářet, naplňovat a vyhodnocovat strategie, které na tyto změny reagují. Cílem strategie je připravit podnik na různé situace, které mohou s velkou pravděpodobností v budoucnu nastat.

2.2.3 Základní konkurenční strategie

Konkurenční strategie souvisí s hledáním příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví. Těmito strategiemi jsou dle autorů Dvořáček, Slunčík (2012) zejména strategie nízkých nákladů, strategie diferenciací a ohnisková (fokální) strategie. Podnik si však musí být vědom, že univerzální konkurenční strategie neexistuje, neboť každá strategie se přizpůsobuje vymezenému odvětví a schopnostem podniku (viz též Tab. 2.2).

Strategie nízkých nákladů – tato strategie využívá faktory, jako jsou:

- méně nákladné suroviny, optimální dodávky a distribuční kanály, efekt z rozsahu výroby, outsourcing,
- vysoké kapitálové investice, intenzivní dohled nad pracovní silou, stabilní výrobní proces,
- přísná kontrola nákladů, pobídky založené na splnění přímých kvantitativních úkolů, časté detailní kontrolní výkazy.

Strategie diferenciaci – mezi typické faktory strategie patří zejména:

- unikátnost výrobku, pro který neexistují substituty (konstrukce produktu, silný marketing),
- efektivní výzkum a vývoj, pozitivní vnímání kvality a použité technologie, kreativní rozvoj produktu,
- dosahování dobrých výsledků, efektivní spolupráce s odběrateli, dovednosti převzaté z jiných odvětví, vysoce kvalifikovaní pracovníci.

Strategie ohnisková (fokální) – tato strategie je zaměřena na určitý tržní segment (úzká konkurenční pozice). I zde je možno použít strategie nízkých nákladů a diferenciaci od konkurentů. Každá skupina zákazníků má své specifické preference, avšak je nutné vyčlenit ty rysy, které od sebe skupiny kupujících oddělí.

Zaměření se na náklady – podnik je zaměřen na úzký trh, který dobře zná, využívá loajalitu zákazníků, a tím odrazuje konkurenty. Rizikem tohoto zaměření je však nižší kupní síla zákazníků a větší závislost na dodavatelích.

Soustředěná diferenciaci – strategie staví na unikátním produktu a úzké konkurenční pozici.

Tab. 2.2 Volba konkurenční strategie dle vybraných konkurenčních sil

Síla (hrozba)	Strategie		
	nízkých nákladů	diferenciace	fokální
Vstup konkurentů	snižování cen	loajalita vůči značce	klíčové dovednosti na úzkém trhu, kde podnik působí
Odběratelé	i přes snižování cen je podnik ziskový	produkt je unikátní a neexistují substituty	na úzkém trhu je obtížné vyjednávání, zejména když substituty nemohou soutěžit
Dodavatelé	ochrana před silnými dodavateli	růst cen vyvolaný růstem cen dodavatelů je možný	pokud dodavatelé působí na nízkokapacitním trhu, je nutné připustit růst cen
Substituty	nízké ceny substituty vylučují	unikátní produkt s vlastnostmi, které substituty nemají	klíčové dovednosti na úzkém trhu či unikátní vlastnosti produktu

Zdroj: Dvořáček, Slunčík (2012, s. 52)

Aby podnik se svým výrobkem uspěl v konkurenčním odvětví, musí si uvnitř tohoto odvětví vybrat svou pozici. Dlouhodobě podnik uspěje jen tehdy, pokud má dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu, jako jsou nižší náklady a diferenciace.

2.3 Vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti

Obsahem této části budou jednotlivé charakteristiky vybraných metod, jež jsou využity pro hodnocení konkurenceschopnosti podniků. Jako první bude charakterizována PEST analýza, která slouží ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Následovat bude Porterův model pěti konkurenčních sil, jehož cílem je najít v odvětví takové postavení, v němž se podnik nejlépe brání konkurenčním tlakům nebo by je mohl ovlivnit ve svůj prospěch. Další část bude věnována finančnímu hospodaření podniku, o kterém vypovídá finanční analýza. SWOT analýza je metoda, která analyzuje vnitřní i vnější faktory, kterých podnik může využít nebo se jich vyvarovat. Tato metoda bude uvedena v závěru této části.

Jak uvádí Veber (2009), každá firma je ovlivňována svým okolím. Strategický management umožňuje získat dobrou orientaci podniku v konkurenčním prostředí. Znalost dění v externím prostředí podniku umožní přispět k určení konkurenční výhody a udržet si stálé místo v již existujícím konkurenčním prostředí. Znalost interního prostředí podniku pomůže vymezit faktory, které může podnik do jisté míry ovlivnit, a tím také zvýšit svou konkurenceschopnost. Smyslem analýzy podnikatelského prostředí je určit klíčové a kritické faktory, které mají velký vliv na strategické postavení podniku.

2.3.1 PEST analýza

Jak tvrdí Grasseová (2010), pro analýzu externích faktorů, které působí na podnik a ke strategické analýze vnějšího prostředí na základě příslušných faktorů, slouží metoda PEST, kde analýza probíhá v oblastech:

- **Politiky** - existující a potenciální působení politických vlivů,
- **Ekonomiky** - působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky,
- **Sociálních aspektů** - působí sociální a kulturní změny,
- **Technologie** - dopad nové a vyspělé technologie.

Grasseová (2010) dále uvádí, že tato metoda prošla několika modifikacemi. Prvním předchůdcem byla tzv. ETPS analýza, která vznikla v šedesátých letech a analyzovala vnější prostředí podniku na základě čtyř faktorů (ekonomický, technologický, politický a sociální). Další model již nesl název STEP. K další modifikaci došlo tím, že byl přidán ekologický faktor, kdy se již jednalo o tzv. STEPE analýzu, která byla tvořena sociálními, technologickými, ekonomickými, politickými a ekologickými faktory. V osmdesátých letech byl přidán legislativní prvek. V literatuře se tak lze setkat s různými formami této analýzy, jako např. SLEPTE, STEPLE, PESTLE. Každý podnik si metodu přizpůsobuje konkrétnímu účelu využití. V praktické části této práce bude aplikována analýza PEST.

Politické faktory - jsou dle Grasseová (2010) tvořeny institucemi státu, různými zákony, typem vlády, apod. Řadí se zde:

- hodnocení politické stability,
- politické postoje,
- hodnocení externích vztahů,
- politické vlivy různých skupin.

Ekonomické faktory - vycházejí dle Grasseová (2010) především z ekonomických podmínek a hospodářské politiky země. Patří zde například:

- míra inflace,
- úroková míra,
- výše hrubého domácího produktu,
- měnová stabilita,

- náklady na půjčky,
- dostupnost a forma úvěrů,
- výše daňových sazeb.

Sociální faktory - jsou dle Fotr (2012) tvořeny demografickými charakteristikami, společenskými a kulturními zvyky a tradicemi. Za tyto faktory lze považovat:

- sociální programy pro různé skupiny obyvatel,
- programy zdravotní a kulturní,
- životní úroveň a životní styl,
- míra pracovní síly,
- dostupnost požadovaných profesí.

Technologické faktory - dle Fotr (2012) vliv těchto faktorů ukazuje především inovační možnosti země a rychlost rozvoje moderních technologií. Úspěšnost podniku závisí na předvídání vývoje směrů technologického rozvoje. Proto je nutné se zaměřit například na:

- sledování změn ve vývoji technologií v daném odvětví,
- rozsah prováděných inovací,
- podporu vlády v oblasti vědy a výzkumu,
- nástup nových technologií.

Dvořáček, Slunčík (2012) shrnuli PEST analýzu a její politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické faktory do přehledné tabulky (viz Tab. 2.3).

Tab. 2.3 Vybrané faktory související s PEST analýzou

Politicko-legislativní faktory Zákony Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Pracovní právo Politická stabilita	Ekonomické faktory Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Nezaměstnanost a výše mzdy
Sociální faktory Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času	Technologické vlivy Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání

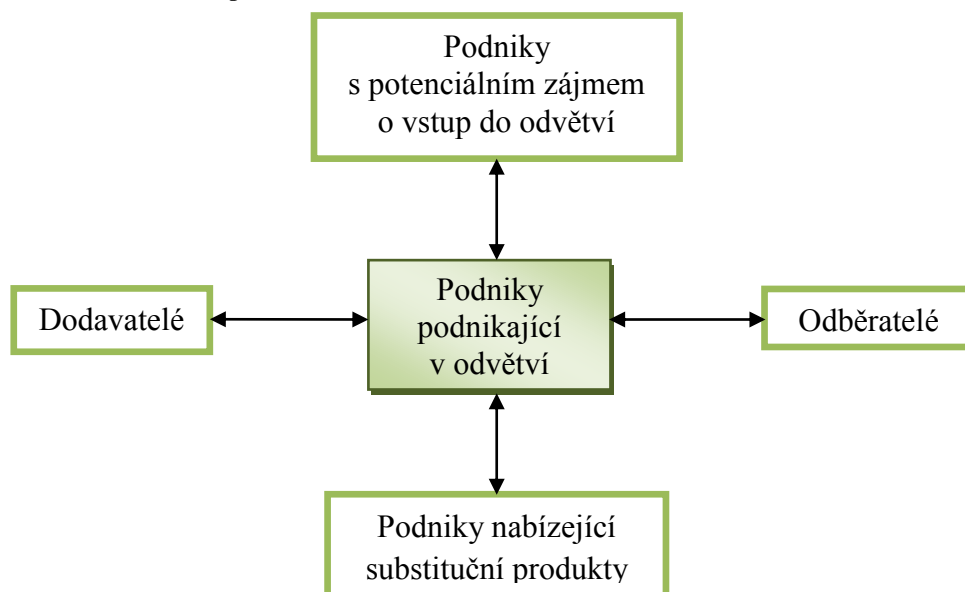
Zdroj: Dvořáček, Slunčík (2012, s. 10)

2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Podstata Porterova modelu spočívá dle Veber (2009) v prognózování vývoje konkurence v odvětví. Čím je síla konkurence intenzivnější, tím menších výsledků podnik v odvětví dosahuje. Aby podnik dostal úspěchu, musí být jeho strategickým záměrem směřovat své aktivity do oblastí s nízkou konkurencí. Takto by se dal stručně charakterizovat Porterův model pěti konkurenčních sil vymezující pět základních hrozeb, které ovlivňují přitažlivost odvětví (viz Obr. 2.4). Jde o tyto základní faktory:

- intenzita konkurence uvnitř odvětví,
- noví (potenciální) konkurenti,
- substituční produkty,
- síly dodavatelů,
- síly odběratelů.

Obr. 2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Dvořáček, Slunčík (2012, s. 41)

Podniky s potenciálním zájmem o vstup do odvětví

Jak tvrdí Kovář (2008), s narůstajícím počtem subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zvyšuje intenzita konkurence uvnitř tohoto prostředí. Nové firmy vstupující do odvětví s sebou přinášejí novou kapacitu, hodlají pro sebe získat určitý podíl na trhu a rovněž významné zdroje. S růstem nabídky na trhu se však mohou snižovat ceny a náklady zvyšovat, což vede ke snížení ziskovosti. Eventuální rozhodnutí potenciálních konkurentů o vstupu na trh ovlivňují bariéry vstupu do odvětví. Mezi nejčastější bariéry

vstupu patří například vysoké vstupní investice na nový trh, přístupnost k distribučním kanálům, vládní a legislativní zásahy.

Podniky podnikající v odvětví

Rivalita mezi stávajícími firmami má dle Kovář (2008) obvykle podobu boje o postavení na trhu a získání zákazníků. Firmy se snaží používat různé taktiky, jako je výše ceny, poutavá reklama, nové výrobky, lepší služby nebo záruky pro zákazníky. K rivalitě obvykle dochází, pokud jeden nebo více konkurentů naleznou příležitost si své postavení zlepšit. V případě, že se firma rozhodne bojovat o postavení na trhu, bude mít její rozhodnutí vliv i na konkurenci. Ta bude reagovat protitlakem. Konkurenční tlak se zvyšuje v těchto případech:

- konkurenti jsou stejnoměrně vyvážení,
- zákazníci mohou snadno přecházet od jednoho výrobku k jinému,
- trh se nerozvíjí,
- firmy nemohou zanechat svou podnikatelskou činnost.

Ohrožení ze strany dodavatelů

Jak uvádí Kovář (2008), čím bude vyšší závislost podniku na jednom dodavateli, tím rychleji bude růst vyjednávací síla dodavatele. Při zvyšující se úrovni vyjednávací síly se rovněž zvyšuje intenzita konkurence v odvětví. Z tohoto důvodu by se měl podnik rozhodnout, jak bude zajišťovat dodavatelsko-odběratelské vztahy. Dodavatelé v odvětví mohou uplatňovat svou vyjednávací sílu tím, že budou postupně navyšovat ceny nebo snižovat kvalitu zboží a služeb. Mezi podmínky, které posilují dodavatele, patří např. tyto situace:

- dodavatelů je méně a jsou koncentrovanější než odvětví,
- dodavatelé nemusí konkurovat jiným substitučním výrobkům dodávaným do odvětví,
- zboží dodavatele je důležitým vstupem v oboru podnikání odběratele.

Vyjednávací vliv odběratelů

Dle autorů Dvořáček, Slunčík (2012), velká vyjednávací síla odběratelů na podniky může zvýšit konkurenční tlaky v odvětví. Odběratelé mohou využít svou sílu zejména k tomu, aby se snížily ceny, požadovali vyšší kvalitu nebo více lepších

služeb. Podniky snaží se získat zakázku jednají tvrdě proti sobě navzájem. Silný vyjednávací vliv odběratelů tak snižuje zisky v odvětví. Vyjednávací vliv odběratelů je silný, pokud platí tyto faktory:

- dochází k nákupu velkého množství z celkového objemu dodavatelova prodeje,
- nakoupené produkty jsou standardní,
- odběratel považuje produkt nebo službu za nedůležitou,
- odběratel má dokonalé informace o odvětví.

Ohrožení ze strany substitučních produktů

Jak tvrdí Kovář (2008), na trhu lze najít celou škálu alternativních výrobků nebo služeb, které by mohly sloužit jako substitut pro výrobky nebo služby nabízené v odvětví. Konkurenční síla bude tím významnější, čím bude jejich cena nižší a přechod zákazníků méně nákladný. Ziskovost odvětví tak bude pravděpodobně klesat.

Porterův model pěti konkurenčních sil slouží dle Sedláčková (2006) k rozpoznání konkurenčních sil a posouzení jejich intenzity. Prioritním strategickým úkolem podniku je však správná identifikace konkurenčních sil. Podnik pak nalezne způsob, jakým nejlepším způsobem může čelit těmto silám, případně jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Dvořáček, Slunčík (2012) dále uvádějí, že kromě Porterova modelu s pěti konkurenčními silami se lze v literatuře i praxi setkat s modelem, jenž je založen na analýze šesti sil. Šestou silou mohou být tzv. komplementáři, tedy podniky, jejichž podnikání je nějakým způsobem závislé na podnikání daného podniku a naopak. Jako příklad šesté síly v roli komplementářů uvádějí výrobce elektronických čteček knih a vydavatelé těchto knih.

2.3.3 Finanční analýza

Jak tvrdí Růčková (2011), významnou roli v konkurenčním prostředí podniku hraje nejen dokonalé ovládnutí obchodní stránky podnikatelské činnosti, ale také finanční stránka. Finanční zdraví podniku umožňuje hodnotit celá řada metod finanční analýzy. Vybrané ukazatele pak tvoří nedílnou součást hodnocení firmy při získávání bankovních úvěrů a dalších finančních zdrojů pro zabezpečení fungování podniku. Další možností využití finanční analýzy je zařazení jejich výsledků do rozhodování

o financování projektů a do finančního plánování, které je nedílnou součástí efektivního řízení podniku v tržním hospodářství.

Finanční analýza, jak uvádí Sedláček (2007), je zaměřena na hodnotové procesy podniku a jejich problémy, silné a slabé stránky. Získané informace z finanční analýzy umožní zjistit určité závěry o celkovém hospodaření podniku, jeho finanční situaci a dále představují podklad pro rozhodování podnikového managementu. Cílem finanční analýzy je:

- posouzení vlivu vnitřního a vnějšího prostředí podniku,
- analýzy současného vývoje podniku,
- srovnání výsledků analýzy v prostoru,
- analýza vztahů mezi ukazateli,
- poskytnutí informací pro budoucí rozhodování,
- analýza variant budoucího vývoje a výběr nejlepší varianty,
- interpretace výsledků a návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.

Finanční ukazatele dle Fotr (2012) souvisejí s manažerským pohledem na strategické řízení podniku. Mezi nejdůležitější složky interních analýz, které sledují silné a slabé stránky podniku, patří finanční pozice, síla nebo bonita. Významným měřítkem konkurenční pozice podniku je finanční postavení podniku a jeho atraktivnost pro investory. Finanční ukazatele mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, procentech, v jednotkách času, ale také mohou být bezrozměrné. Ukazatele, které budou využity v této práci, patří do skupiny poměrových ukazatelů, které charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma položkami finančních výkazů prostřednictvím jejich poměru. Poměrové ukazatele je možno rozčlenit do čtyř základních skupin, pomocí kterých si lze udělat základní představu o finanční výkonnosti analyzovaného podniku. Nejčastějšími poměrovými ukazateli jsou ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele zadluženosti.

Ukazatele rentability

Jak uvádí Růčková (2011), rentabilita je nazývaná také jako výnosnost vloženého kapitálu. Ukazuje, jak je podnik schopen vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku při použití investovaného kapitálu. Ukazatele rentability hodnotí celkovou efektivnost dané činnosti. V čitateli tohoto ukazatele je obsažen výsledek hospodaření

a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu, respektive tržby. Obecně lze říci, že hodnoty ukazatelů by měly nabývat v čase rostoucí tendence. Ke zjištění rentability se nejčastěji využívají tyto ukazatele: rentabilita celkových vložených aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb. Podrobnější popis a vzorce pro výpočty jsou uvedeny v příloze č. 1.

Ukazatele likvidity

Likvidita podniku dle Kislingerová (2008) znamená, jak je podnik schopen hradit své závazky. V případě, že podnik není schopen včas splácet své závazky, nemůže dostatečně využít příležitosti na trhu a může se snadno dostat do finančních potíží. Ukazatele zohledňují likviditu měřenou mezi krátkodobými aktivy (čím je placeno) a pasivy (krátkodobými závazky). Ukazatele likvidity lze zařadit do třech skupin: ukazatel celkové, pohotové a okamžité likvidity.

Jak uvádí Mrkvička (2006), ukazatele likvidity jsou považovány za nejdůležitější indikátory platební schopnosti podniku. Aby tato platební schopnost byla zachována, musí mít podnik oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky, čili se mu daří vyprodukovat dostatek peněžních prostředků na úhradu krátkodobých závazků. Vzorce pro výpočty a popisy ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 1.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se dle Kislingerová (2008) zaměřují na to, jak management podniku úspěšně využívá aktiva. Tento ukazatel je možno vyjádřit ve dvou modelech, a to jako:

- obrátkovost - kolikrát se obrátí daný druh majetku v tržbách za období,
- doba obratu - doba (počet dní), za jakou se uskuteční jedna obrátka.

Popisy a vzorce pro výpočty ukazatele aktivity jsou uvedeny v příloze č. 1.

Ukazatele zadluženosti

Jak uvádí Růčková (2011), pojem „zadluženost“ znamená, že podnik k financování aktiv používá cizí zdroje, jde tedy o dluh. Většina podniků využívá k financování aktiv jak vlastní, tak cizí zdroje. Kdyby podnik využíval k financování výhradně cizí zdroje, měl by pravděpodobně obtíže při jeho získávání. Financování

výhradně vlastním kapitálem by s sebou neslo snížení celkové výnosnosti tohoto vloženého kapitálu. Podnik tak musí zvolit nejen celkovou výši potřebného kapitálu, ale rovněž správnou skladbu zdrojů financování své činnosti. Podrobnější popis ukazatelů a vzorce pro jejich výpočty jsou uvedeny v příloze č. 1.

2.3.4 SWOT analýza

Jak uvádí Grasseová (2010), SWOT analýza je strategická analýza podniku, která posuzuje jeho silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Název metody je tvořen ze čtyř písmen anglických názvů:

- **Strengths** - silné stránky,
- **Weaknesses** - slabé stránky,
- **Opportunities** - příležitosti,
- **Threats** - hrozby.

Silné a slabé stránky dle Grasseová (2010) vymezují vnitřní prostředí podniku. Pro identifikaci těchto stránek lze využít studie, výroční zprávy, zpracované analýzy a prognózy. Rovněž je možno využít metodu brainstorming, porady nebo řízené diskuze. Analýza vnitřního prostředí spočívá v prověření zdrojů organizace, tedy jakým způsobem je možno pracovat s dostupnými zdroji. **Příležitosti a hrozby** se vztahují k vnějšímu prostředí, makroprostředí podniku. Tyto faktory vymezují vlivy z vnějšího prostředí. Pro identifikaci příležitostí a hrozeb lze využít taktéž metodu brainstorming, porady nebo řízené diskuze.

Provedení SWOT analýzy má dle Kozel (2011) mnoho podob. Postup provádění analýzy by se měl vždy přizpůsobit konkrétním podmínkám daného podniku a účelu využití. Všechny zjištěné faktory se zapíší do tabulky tvořenou čtyřmi kvadranty - S, W, O, T (viz Obr. 2.5). Následně jsou tyto faktory samostatně ohodnoceny pomocí párového porovnávání.

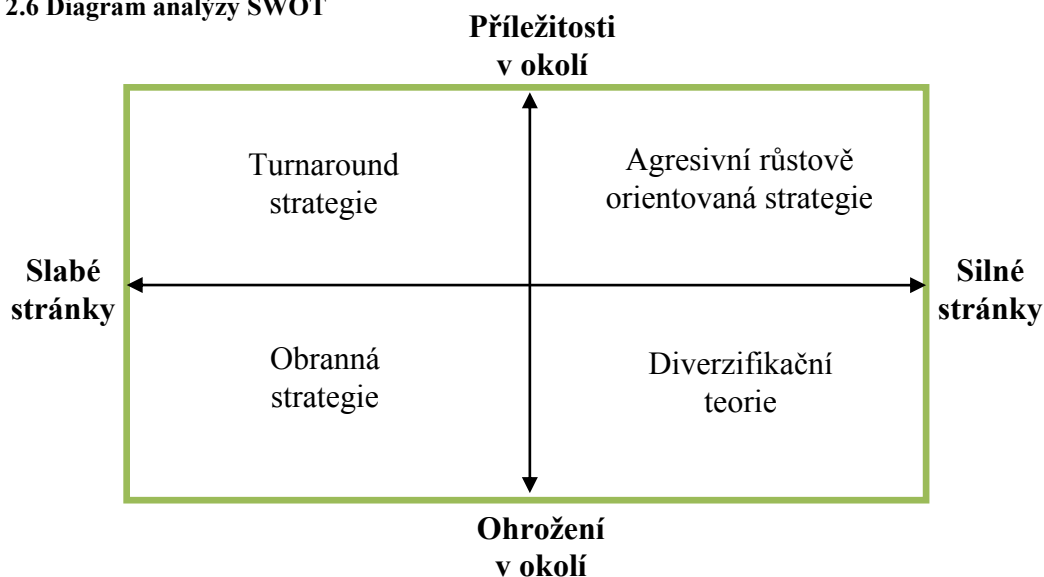
Obr. 2.5 Kvadranty SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY (+): * _____ * _____	SLABÉ STRÁNKY (-): * _____ * _____
PŘÍLEŽITOSTI (+): * _____ * _____	HROZBY (-): * _____ * _____

Zdroj: Kozel (2011, s. 46)

Na základě bodové vyhodnocení lze sestavit diagram analýzy SWOT. Příklad tohoto diagramu je znázorněn na Obr. 2.6.

Obr. 2.6 Diagram analýzy SWOT



Zdroj: Sedláčková (2006, s. 92)

Jak uvádí Sedláčková (2006), je tento diagram složen ze čtyř kvadrantů a na základě své přehlednosti a systematičnosti může směřovat k volbě jedné ze čtyř strategií.

V **prvním kvadrantu** se podnik setkává s příležitostmi a silnými stránkami, které jsou v souladu s těmito příležitostmi. Výsledkem je růstově až agresivně orientovaná strategie.

Ve **druhém kvadrantu** se střetávají silné stránky podniku s hrozbami z okolí. Proto je třeba tyto hrozby včas identifikovat a přeměnit je s pomocí silných stránek v příležitosti. Jedná se o diverzifikační strategii.

Ve **třetím kvadrantu** má podnik mnoho příležitostí, ale také musí čelit velkému množství slabých stránek. Strategie turnaround spočívá v tom, že podnik by měl eliminovat slabé stránky a využívat tržní příležitosti.

Čtvrtý kvadrant ukazuje podnik v nejméně příznivé pozici. Převažují zde slabé stránky a podnik také musí čelit velkému ohrožení a rizikům. Za použití obranné strategie by měl podnik minimalizovat slabé stránky a rizika.

SWOT analýza slouží dle Grasseová (2010) pro zobrazení výchozího stavu podniku. Dále může být využita jako podklad pro definování vize, strategických cílů nebo pro identifikaci kritických oblastí podniku či definování strategií dalšího rozvoje.

3 Charakteristika společnosti

Obsahem třetí kapitoly diplomové práce je charakteristika společnosti, Rodinného pivovaru Bernard a. s., který vaří české pivo již 25 let. V roce 1991, kdy se jeho majiteli stali Stanislav Bernard, Josef Vávra a Rudolf Šmejkal, vařili 26 000 hl piva. V roce 2015 to bylo již 302 200 hl. Společnost se v začátcích svého podnikání potýkala s velkými problémy. Pivo z původního pivovaru v Humpolci bylo takřka neprodejné. V současnosti je pivovar silnou společností a pivo exportuje do 36 zemí světa.

3.1 Základní informace o společnosti

Základní informace o společnosti byly čerpány z výroční zprávy z roku 2015.

Název: Rodinný pivovar Bernard a. s.

Sídlo: 5. května 1, 396 01 Humpolec

Provozovna: 5. května 1, 396 01 Humpolec

Datum vzniku: 27. 12. 2000

Základní kapitál: 260 000 tis. Kč

Splaceno: 260 000 tis. Kč

Předseda představenstva: Ing. Stanislav Bernard

Předmět činnosti:

- Pivovarnictví a sladovnictví,
- Hostinská činnost,
- Velkoobchod,
- Specializovaný maloobchod,
- Výroba, obchod, služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Organizační struktura

Rodinný pivovar sídlí v Humpolci, kde se nachází veškeré provozní objekty. Společnost řídí generální ředitel, pod kterého spadá výrobní ředitel, obchodní ředitel a ekonomický ředitel. Organizační struktura (viz Obr. 3.1) byla zpracována dle informací uvedených ve výroční zprávě za rok 2015.

Obr. 3.1 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Historie a současnost pivovaru

Historie pivovaru sahá, dle internetového portálu Bernard, vlastní cestou (2017), až do roku 1597, kdy bylo v Humpolci ukončeno vaření měšťanského piva. Nahradila ho produkce z pivovaru, který patřil majitelům heráleckého panství. Pivovar postupně rostl a v 30. letech 20. století zaměstnával 40 stálých pracovníků a roční výstav (produkce piva v daném pivovaru) byl 20 000 hl. Jeho tehdejší majitelka byla Marie Terezie Fügnerová. Výčepní světlé a tmavé pivo i ležák měl velmi dobrou kvalitu a prodával se nejen na Humpolecku, ale i Německobrodsku, Ledečsku a Pelhřimovsku.

Stejný zdroj uvádí, že po válce roku 1949 (viz Obr. 3.2), byl pivovar přeměněn na komunální podnik, následně začleněn do národního podniku Horácké pivovary Jihlava. Roku 1960 byl zařazen do národního podniku Jihočeské pivovary České Budějovice. V dalších letech existence tohoto pivovaru rostl tlak na jeho zrušení

a vůbec se neinvestovalo do jeho rozvoje. Došlo tak k celkovému úpadku pivovaru, kvalita a produkce piva poklesla. Výstav činil v roce 1991 pouhých 26 000 hl.

Internetový portál Bernard, vlastní cestou (2017) dále pokračuje tím, že prvních deset let po privatizaci bojoval pivovar doslova o přežití. Veškerá zařízení byla zastaralá a často poruchová. S pomocí kvalitního piva, dobrých zaměstnancům a postupného budování značky se podařilo majitelům splnit svůj sen a Bernard se stal známou značkou a pojmem po celé České republice. Dosahuje rovněž vysokého exportu, v roce 2016 to bylo do 36 zemí.

Stejný zdroj dodává, že od roku 2000 působí Rodinný pivovar Bernard jako akciová společnost. V roce 2001 se stal strategickým partnerem belgický pivovar Duvel Moortgat. Tento nový partner získal 50% podíl. Českými majiteli jsou Stanislav Bernard a Josef Vávra s 25% podíly. Na základě tohoto partnerství mohl být pivovar dále rekonstruován a modernizován. Rodinný pivovar Bernard v Humpolci již dosáhl řady úspěchů a každoročně získává další prestižní ocenění. Značka Bernard je známá v mnoha zemích světa. Výstav pivovaru poprvé překročil hranici 200 000 hl alkoholického a nealkoholického piva v roce 2009 a tento trend neustále pokračuje.

Magazín (2016) uvádí, že současní čeští majitelé pivovaru, Stanislav Bernard a Josef Vávra, mají ještě další ideu, a to, aby se značka Bernard stala značkou kultovní. Aby se tak mohlo stát, neustále investují do jeho rozvoje. V roce 2013 dosáhla míra investic částky 100 milionů Kč a podobně tak i v následujících letech 2014 a 2015. Rodinný pivovar Bernard je v Humpolci situován do středu města. Každým rokem vaří více piva a potřebuje více prostoru na vaření i skladování, kterého se jim však již nedostává. Proto investují do rozšíření, aby byli schopni reagovat na poptávku trhu. Dalším krokem bude vybudování nového návštěvnického centra.

Obr. 3.2 Pivovar v roce 1949 a v současnosti



Zdroj: BERNARD, vlastní cestou [online]. [30. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.bernard.cz/>

3.3 Stanislav Bernard - spolumajitel pivovaru

Bernard (2014) uvádí, že hlavní postavou pivovaru je Stanislav Bernard, který se narodil v Opavě. Po studiích na vysoké škole pracoval v různých podnicích jako elektrokonstruktér nebo vedoucí technického provozu. V roce 1991 společně s Josefem Vávrou a Rudolfem Šmejkallem získali v dražbě humpolecký pivovar, čímž vznikl Rodinný pivovar Bernard. V roce 1993 stál Stanislav Bernard u zrodu Českého svazu malých nezávislých pivovarů a stal se jeho prezidentem. V roce 1995 dosáhl prosazení diferencované spotřební daně. Na základě tohoto úspěchu v současnosti stále existují desítky malých průmyslových pivovarů a tři stovky minipivovarů, a české pivo si zachovalo svou tradiční chuť a zároveň chuťovou pestrost. V roce 2000 získal Stanislav Bernard ocenění Pivovarská osobnost století a Brand manager České republiky, v roce 2011 byl jmenován Marketérem roku a spoluzaložil Nadační fond proti korupci.

3.4 Poslání a hodnoty Rodinného pivovaru Bernard a. s.

Poslání

- vlastní cestou k poctivému českému pivu.

Hodnoty

- otevřenost,
- důvěra,
- spolupráce,
- odpovědnost,
- pozitivita,
- orientace na zákazníka,
- orientace na zaměstnance,
- růst hodnoty firmy.

Magazín (2016) dodává, že tyto hodnoty jsou velice klíčové, neboť přinesly do společnosti přátelskou atmosféru a minimalizovaly možnost vzniku sporů. Každý zaměstnanec má příležitost podílet se na vývoji společnosti a být její skutečnou součástí.

3.5 Ocenění pivovaru Bernard

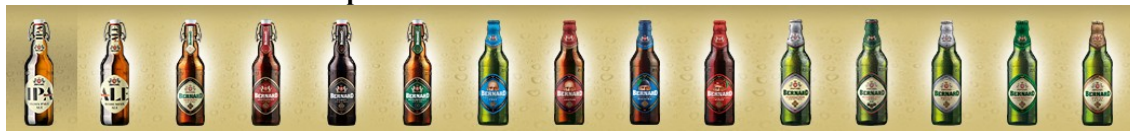
Internetový portál Bernard, vlastní cestou (2017) uvádí, že od roku 1992 do roku 2016 získal pivovar Bernard 104 ocenění a magazín Vlastní cestou získal od roku 2007 do roku 2016 celkem 32 ocenění. V roce 2016 získala společnost celkem 25 ocenění z degustačních soutěží, 7 ocenění značky Bernard a 4 za magazín Vlastní cestou.

Stejný zdroj uvádí, že v období 1992 - 2016 získal sortiment piva Bernard celkem 243 ocenění. Jedná se nejen o česká ocenění, ale i o ceny v největších světových pivních soutěžích. Pivovar samotný získal několikrát ocenění v kategorii Pivovar roku. V roce 2016 získal např. třetí místo v anketě 100 Obdivovaných firem ČR roku 2016 v kategorii Potravinářský a tabákový průmysl a první místo v kategorii Kraj Vysočina. Dále získal umístění a ocenění v Sedmero divů českého pivovarnického světa a První místo a ocenění Výroční ceny v kategorii Pivovary s výstavem od 300 000 do 500 000 hl.

3.6 Sortiment Rodinného pivovaru Bernard a. s.

Na svých internetových stránkách pivovar Bernard, vlastní cestou (2017) ve svém sortimentu nabízí 15 typů lahvových piv (včetně nealkoholických). Pivovar dále nabízí 12 druhů sudového piva a také možnost zakoupení piva v dárkovém balení (soudky, dárkové a sváteční edice aj.).

Obr. 3.3 Sortiment lahvového piva



Zdroj: BERNARD, vlastní cestou [online]. [30. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.bernard.cz/>

Jak je vidět na Obr. 3.3, pivovar Bernard má ve své nabídce 15 druhů lahvového piva. Pivo je vyráběno tradičními postupy, bez pasterizace, z vody, chmele, sladu a kvasnic. Slad a kvasnice jsou vyráběny ve vlastní sladovně. Seznam vyráběných lahvových piv je uveden v příloze č. 2.

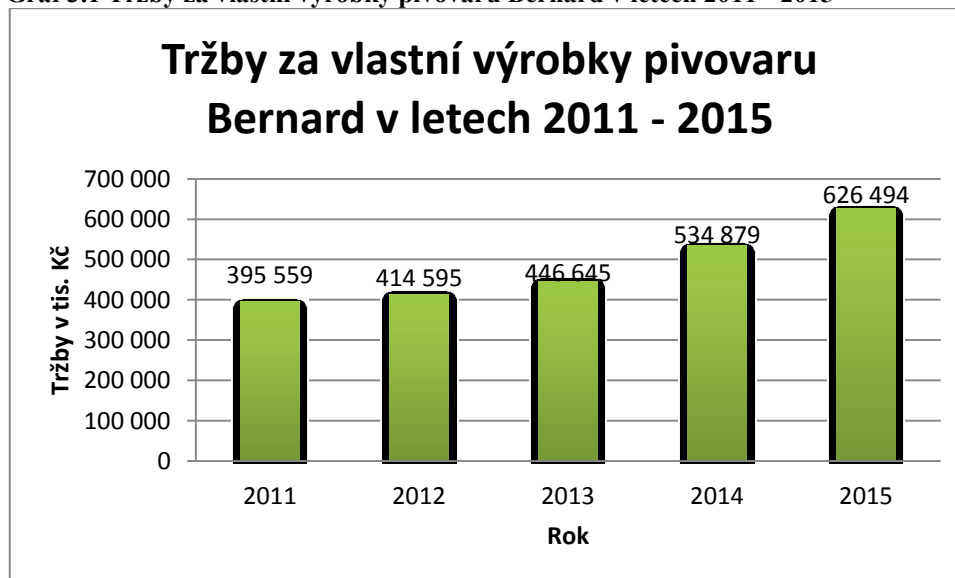
Stejný zdroj uvádí, že zákazníci si mohou koupit své oblíbené pivo ve značkových prodejnách, kterých je v České republice 9, a to v Humpolci, Kolíně, Říčanech u Prahy, Táboře, Třebíči, Břeclavi, Prostějově, Valašském Meziříčí a Opavě.

Pivovar Bernard otevřel síť restaurací Bernard Pub, konkrétně v Praze, kde se jich nachází 6. Další možností, jak koupit výrobek, je přes velkoobchody, které jsou po celé České republice, mnohé se rovněž nacházejí na Slovensku. Většina zákazníků si zřejmě koupí nápoj v klasických obchodech nebo restauracích nejen v České republice, ale taktéž na Slovensku. Zákazníci si mohou výrobek koupit na objednávku přes e-shop, který je součástí oficiálních webových stránek společnosti. Rozmístění působnosti pivovaru Bernard v České republice je znázorněno na mapě v příloze č. 3.

3.7 Tržby pivovaru a velikost výstavu

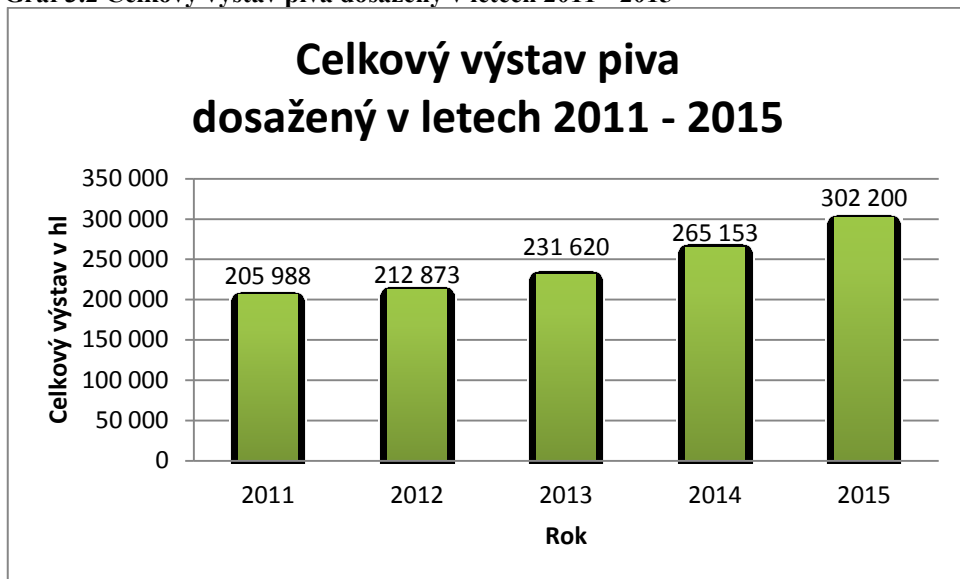
Zásadou neustálého rozšiřování sortimentu je o pivo Bernard obrovský zájem, což nepochybně zvyšuje tržby. Dle účetních závěrek Rodinného pivovaru Bernard a. s., v roce 2011, kdy pivovar oslavil 20 let svého trvání, činil výstav 205 988 hl a bylo dosaženo tržeb ve výši 395 559 tis. Kč. V roce 2015 výstav poprvé překročil 300 000 hl., konkrétně bylo dosaženo výstavu ve výši 302 200 hl. Na základě nárůstu prodejů v tuzemsku i v zahraničí tržby dosáhly výše 626 494 tis. Kč. Aby bylo dosaženo takového výstavu, musela být učiněna určitá opatření. Dle informací uvedených v Magazínu (2016), dobře zafungovaly billboardové kampaně, vaření nových druhů piva a také provedené technické úpravy pro dosažení vyššího výkonu ve varně. V následujících grafech (viz Graf 3.1 a Graf 3.2) je znázorněn vývoj tržeb a výstavu piva v letech 2011 – 2015.

Graf 3.1 Tržby za vlastní výrobky pivovaru Bernard v letech 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.2 Celkový výstav piva dosažený v letech 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování

4 Aplikace metod analýzy konkurenceschopnosti

V této kapitole budou aplikovány metody hodnocení konkurenceschopnosti, jež byly popsány v kapitole 2.3. Nejprve bude provedena PEST analýza, která zkoumá vnější okolí podniku. Druhou metodou bude Porterův model pěti konkurenčních sil, který vymezuje pět základních hrozeb, které mají vliv na úspěch podniku. K vyhodnocení finanční situace vybraného podniku bude použita analýza poměrovými ukazateli. Na závěr bude provedena analýza SWOT, pomocí níž budou shrnuty zjištěné poznatky a srovnání s konkurencí.

4.1 PEST analýza

PEST analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin. Jedná se o faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické.

Politické a legislativní faktory

Rodinný pivovar Bernard a. s., ale i další společnosti působící v České republice, musí dodržovat celou řadu zákonů, vyhlášek, nařízení vlády a jiné právní normy. Mezi základní platné právní předpisy, kterými se musí řídit a jsou uvedeny na internetovém portálu Business Center.cz (2017), patří např. občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, zákoník práce, zákon o účetnictví a další. Jedním z podstatných zákonů, který se konkrétně týká pivovarů, je zákon o spotřební dani.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - nový občanský zákoník nabyl účinnosti dne 1. 1. 2014 a obsahuje 3081 paragrafů. Obsahuje celou řadu pravidel, které byly dosud upraveny jinými právními předpisy. Občanský zákoník je rozvržen do pěti částí:

- obecná část – jsou zde vymezeny jednotlivé pojmy, které se v občanském zákoníku vyskytují, např. fyzické osoby, právnické osoby, podnikatel,
- rodinné právo – dotýká se institutu manželství, vztahů mezi příbuznými, vztahů mezi rodiči a dětmi a dalších,
- absolutní majetková práva – definuje vlastnictví, práva k cizím věcem a dědické právo,

- relativní majetková práva – tato část zahrnuje různé druhy smluv, závazky z deliktů, včetně odpovědnosti za škodu,
- ustanovení společná, přechodná a závěrečná – jde o legislativně technickou problematiku a také uvádí, které dosavadní zákony budou novým zákonem zrušeny.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích - tento zákon nabyl účinnosti, stejně jako nový občanský zákoník, dne 1. 1. 2014. Zákon se člení na tři části:

- obchodní korporace - veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstvo,
- ustanovení závěrečná a přechodná - odkaz na zapracované příslušné předpisy Evropské unie, ustanovení přechodná,
- účinnost.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce - současný zákoník práce nabyl účinnosti dnem 1. 1. 2007, vymezuje jak právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, tak právní vztahy kolektivní povahy. Zákon se dělí na 14 částí: všeobecná ustanovení, pracovní poměr, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, pracovní doba a doba odpočinku, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu, náhrada výdajů v souvislosti s výkonem práce, překážky v práci, dovolená, péče o zaměstnance, náhrada majetkové a nemajetkové újmy, informování a projednání, působnost odborové organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast a bezpečnost a ochrany zdraví při práci, společná ustanovení, přechodná a závěrečná ustanovení.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví - zákon o účetnictví nabyl účinnosti dne 1. 1. 1992. Tento zákon stanoví rozsah a způsob vedení účetnictví a jeho průkaznosti pro všechny právnické a fyzické osoby, které provozují podnikatelskou nebo jinou výdělečnou činnost podle zvláštních předpisů. Zákon se skládá z osmi částí: obecná ustanovení, rozsah vedení účetnictví, účetní doklady, účetní zápisy a účetní knihy, účetní závěrka, způsoby oceňování, inventarizace majetku a závazků, úschova účetních písemností, zpráva o platbách orgánům správy členského státu evropské unie nebo třetí země, ustanovení společná, přechodná a závěrečná.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů - tento zákon nabyl účinnosti dne 1. 1. 1993 a upravuje především daně z příjmu fyzických a právnických osob.

Daň z příjmů právnických osob se vyúčtovává ročně, nejpozději do 31. března následujícího roku. Sazba daně je ode dne 1. 1. 2011 ve výši 19 %.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty - plátcem daně z přidané hodnoty jsou subjekty, jejichž obrat překročil částku 1 000 000 Kč za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců. Pivovar Bernard je plátcem této daně. Jak uvádí internetový portál Zákony online (2017), zákon o dani z přidané hodnoty rozlišuje tři sazby daně z přidané hodnoty:

- základní - 21 % - uplatňuje se na téměř veškeré zboží a služby,
- první snížená - 15 % - uplatňuje se na teplo, chlad a zboží uvedené v příloze č. 3 tohoto zákona, dále na služby uvedené v příloze č. 2 tohoto zákona,
- druhá snížená - 10 % - uplatňuje se na zboží uvedené v příloze č. 3a zákona o dani z přidané hodnoty.

Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních - plátcem daně jsou pivovary, na které může mít tato daň značný vliv. Jak uvádí internetový portál Celní správa České republiky (2017), tento zákon upravuje problematiku spotřební daně z piva, vína a meziproductů. Předmětem daně jsou vybrané výrobky obsahující více než 0,5 % alkoholu nebo směsi těchto výrobků s nealkoholickými nápoji, které obsahují více než 0,5 % alkoholu. Stejný zdroj dále dodává, že tento zákon dále stanoví základní sazbu a snížené sazby daně pro malé nezávislé pivovary, které řadí do pěti velikostních skupin dle roční produkce piva. Malým nezávislým pivovarem je ten pivovar, jehož výstav není větší než 200 000 hl a splňuje podmínky:

- není právně ani hospodářsky závislý na jiném pivovaru,
- nadzemní ani podzemní provozní a skladovací prostory nejsou technologicky nebo jinak propojeny s prostorami jiného pivovaru.

Výše sazeb spotřební daně a příklad pro výpočet je uveden v příloze č. 4.

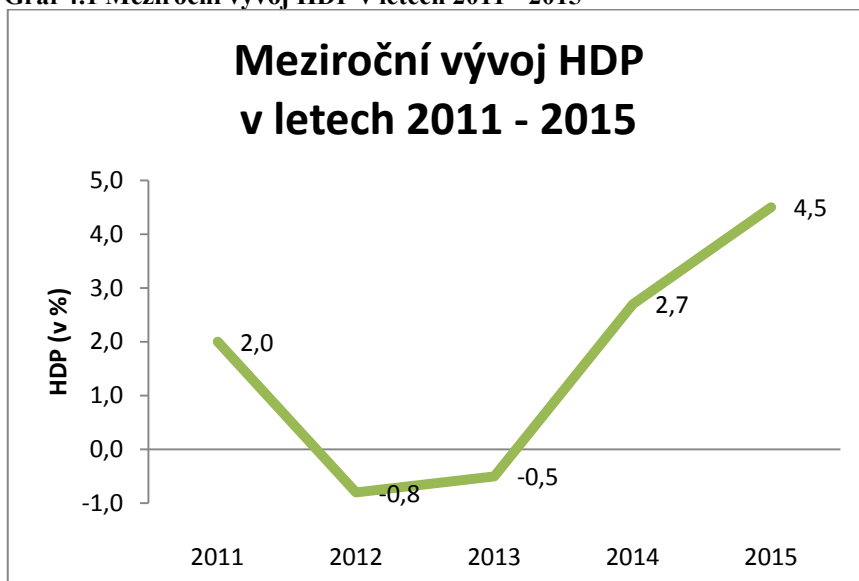
Ekonomické faktory

Vývoj a změna ekonomických faktorů v průběhu období ovlivňuje nejen spotřební chování obyvatel, ale hlavně působí na celou podnikatelskou sféru, tedy i na Rodinný pivovar Bernard a. s. Mezi tyto významné faktory patří především vývoj HDP, míra nezaměstnanosti a vývoj směnných kurzů.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (HDP) se používá pro stanovení výkonnosti ekonomiky a vyjadřuje se v peněžních jednotkách. Je to celková peněžní hodnota statků a služeb nově vytvořených za dané období (obvykle jeden rok) na určitém území. Jedná se o součet korunové hodnoty spotřeby, investic, vládních nákupů a čistých vývozů. Pokud se hrubý domácí produkt zvyšuje, lze říci, že domácnosti budou více utrácet (např. za pivo) a méně spořit. Dle zprávy zveřejněné na internetovém portálu Ministerstva financí České republiky (2017) se předpokládá, že v loňském roce (2016) dosáhl růst HDP 2,5 %, čemuž mimo jiné pozitivně dopomohla domácí i zahraniční poptávka. Domácnosti disponovaly rostoucím důchodem a více spotřebovávaly. Pro letošní rok (2017) se předpokládá růst HDP na 2,6 % a v roce 2018 ve výši 2,4 %. Na základě informací Českého statistického úřadu je v následujícím grafu (viz Graf 4.1) zobrazen vývoj HDP v letech 2011 - 2015.

Graf 4.1 Meziroční vývoj HDP v letech 2011 - 2015



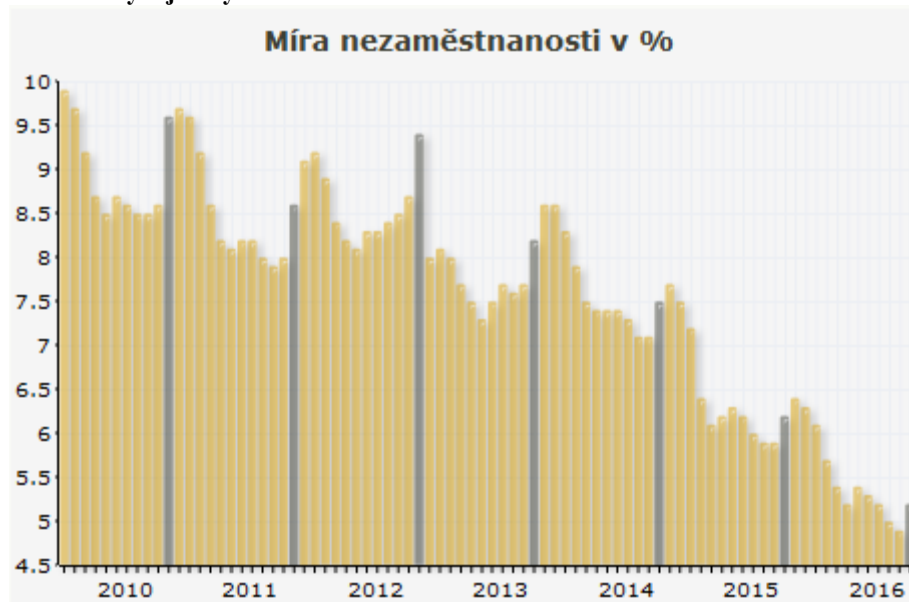
Zdroj: vlastní zpracování

Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti je další makroekonomický ukazatel, který působí na ekonomiku země ve velké míře. Nezaměstnaní lidé si nemohou dovolit mnoho utrácet. Snižuje se tak poptávka po výrobcích a službách. Internetový portál Ministerstvo financí České republiky (2017) uvádí, že v České republice má nezaměstnanost v posledních letech tendenci se snižovat (viz Graf 4.2) a v listopadu roku 2016 byla na nejnižší úrovni za posledních osm let, činila 4,9 %. Obecná míra nezaměstnanosti se udává jako podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle (zaměstnaní a nezaměstnaní). V roce 2016 činila průměrná míra nezaměstnanosti 5,5 %. To je nejnižší roční průměr od roku 2008.

Dle předpovědi uvedené na internetovém portálu Kurzy.cz (2017) by v roce 2017 měl následovat pokles míry nezaměstnanosti na 5,1 %. Vyloučit však nelze ani její výraznější pokles. Rodinný pivovar Bernard a. s. sídlí v Humpolci, kraji Vysočina, kde obecná míra nezaměstnanosti dle Českého statistického úřadu ke dni 30. 12. 2016 činila 3,0 %.

Graf 4.2 Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2010 - 2016

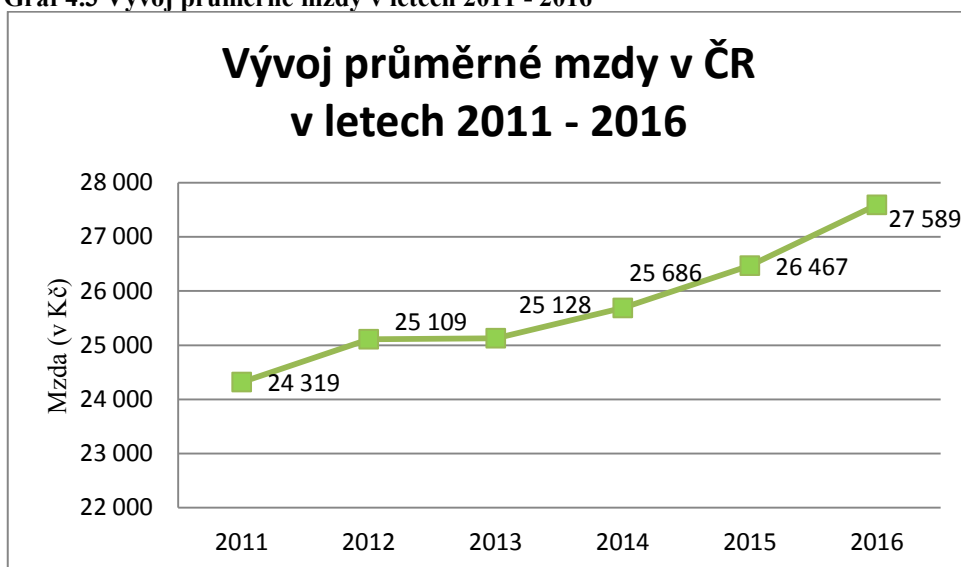


Zdroj: Kurzy.cz. Makroekonomika: *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017 ze dne 9. 1. 2017* [online]. [5. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Průměrná mzda

Ačkoliv se v České republice nezaměstnanost snižuje, zaměstnavatelé mají problém nalézt dostatečný počet nových zaměstnanců s potřebnou kvalifikací. Tato situace zapříčiňuje, že na tuzemském trhu práce rostou mzdy. Dle internetového portálu Kurzy.cz (2017) se toto projevilo ve mzdových statistikách již v roce 2016 a další růst mezd je očekáván i v roce 2017. Vývoj výše průměrné mzdy v letech 2011 - 2016 znázorňuje níže uvedený graf (viz Graf 4.3).

Graf 4.3 Vývoj průměrné mzdy v letech 2011 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování

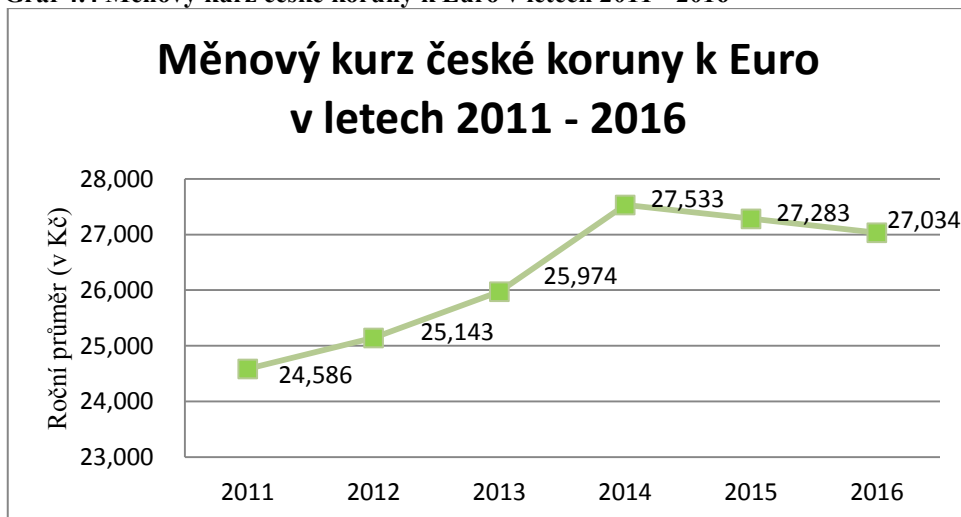
Stejně jako v celé České republice, tak i v kraji Vysočina průměrná mzda za poslední roky stoupá a ke dni 5. 12. 2016 byla ve výši 24 639 Kč. Dle internetového portálu Aktuálně.cz (2016), vyšší výdělky a klesající nezaměstnanost vedou k tomu, že domácnosti více utrácí. Stejný zdroj ovšem uvádí, že přibližně dvě třetiny zaměstnanců na průměrnou mzdu nedosáhnou. Mohou za to nadstandardní příjmy nejlépe ohodnocených zaměstnanců, jejichž mzdy ovlivňují výši průměrné mzdy.

Vývoj směnných kurzů

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.2, Rodinný pivovar Bernard a. s. v roce 2016 exportoval do 36 zemí světa. Nejedná se však pouze o evropské země. Vyváží např. i do Brazílie, Koreje, Austrálie. Dle Zprávy o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015 (2016) vyplývá, že výroba piva v ČR překročila hranici 20 mil. hl, a to na základě rekordního prodeje na export. Ten meziročně vzrostl o 13,3 %. Pivovar, který exportuje, by měl proto sledovat vývoj kurzů měn, ve kterých prodává

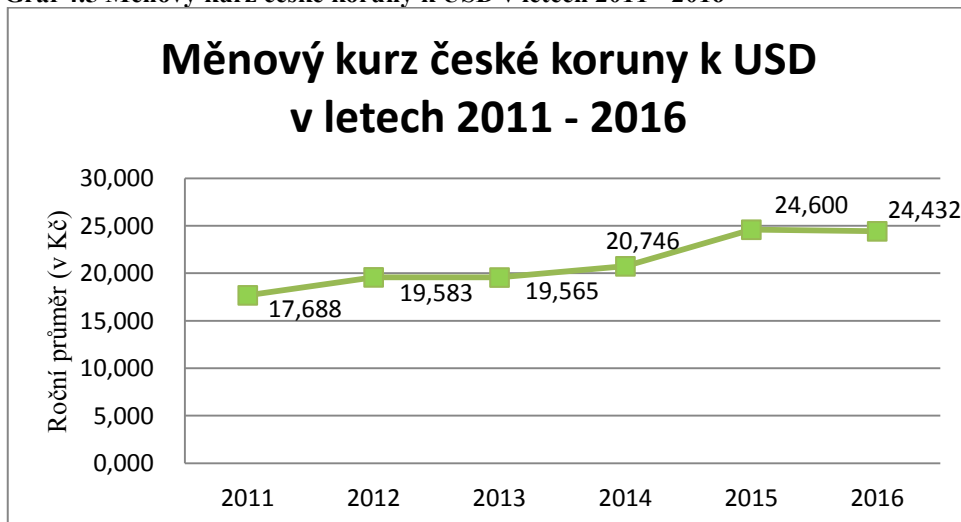
své produkty. Obvykle se sleduje vývoj dvou hlavních světových měn - Euro a USD. Na základě údajů Českého statistického úřadu je v následujících grafech uveden vývoj těchto měn (viz Graf 4.4 a Graf 4.5).

Graf 4.4 Měnový kurz české koruny k Euro v letech 2011 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.5 Měnový kurz české koruny k USD v letech 2011 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování

Dle internetového portálu Finance.cz (2013), Česká národní banka v listopadu 2013 zahájila devizové intervence, čímž došlo k oslabení koruny. Banka hodlala kurz koruny držet na hladině 27 Kč/EUR. Stejný zdroj dále uvádí, že slabší kurz měl podpořit exportéry. Tím také může růst jejich konkurenceschopnost. Větší výroba přispívá k tvorbě nových pracovních míst. Na druhou stranu oslabená koruna vede ke zdražení dováženého zboží. Poptávka však může směřovat k domácímu zboží a službám.

Sociální a kulturní faktory

První zmínky o pivovarnictví na území České republiky lze dle internetového portálu Pivo-Pivo.cz (2003) datovat do 4. st. před n. l., kdy na našem území sídlili Bójové, pěstovali obilí a zřejmě i připravovali kvašené nápoje podobné pivu. Pivovarnictví se od té doby velice vyvinulo, od primitivní přípravy v domácnostech, přes řemeslnou výrobu, poté průmyslovou výrobu ve strojních pivovarech až po současnou moderní velkovýrobu. Základní princip výroby sladu a piva však zůstal stále stejný, pouze se měnilo strojně technologické vybavení a druhy sladů a piv. První Spolek pro průmysl pivovarnický v Čechách byl založen v roce 1873. Jeho činnost byla dvakrát zastavena, a to v době 2. světové války a po roce 1948, kdy se všechny pivovary dostaly pod centrální vedení státu. V roce 1991 byla tradice spolku obnovena. Na základě následné privatizace pivovarského a sladařského průmyslu se jeho členská základna rozšiřovala. Dále vznikaly další svazy, pivovary a minipivovary. Jak uvádí Zpráva o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015 (2016), v roce 2015 v České republice působilo 6 velkých pivovarských společností, 29 samostatných pivovarů a 310 minipivovarů. Více budou tyto pivovarské společnosti a pivovary rozebrány v kapitole 4.2.

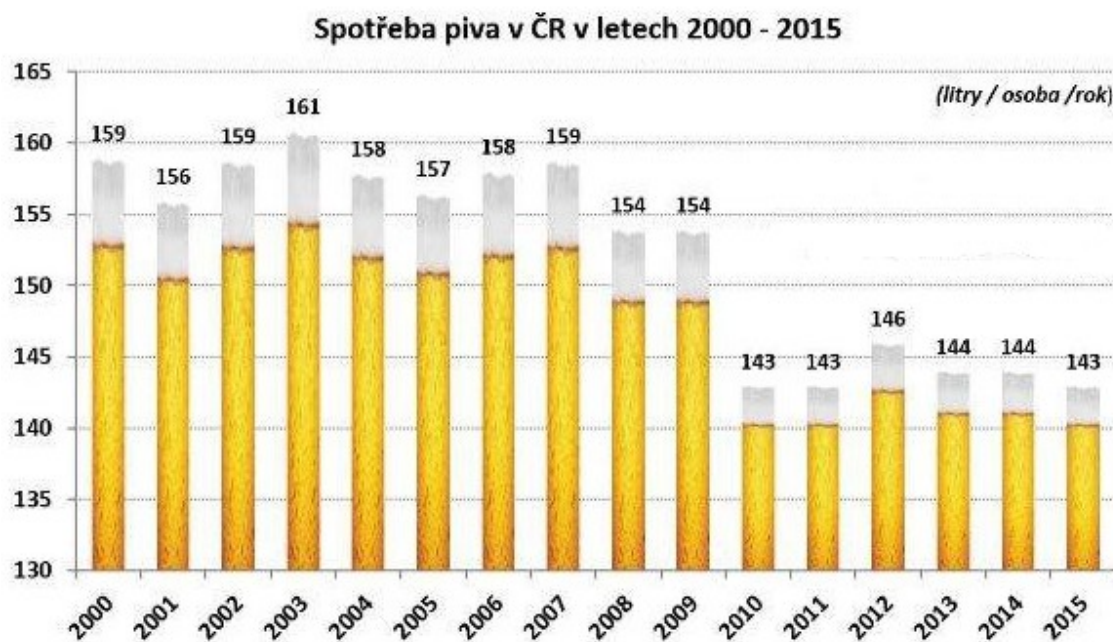
Česká republika dlouhodobě zaujímá špici celosvětového žebříčku v konzumaci piva. Jak uvádí tisková zpráva Sociologického ústavu AV ČR, v.v.i. (2016), podle nejnovějších průzkumů, které byly provedeny na souboru respondentů s minimálním věkem 18 let, vyplynulo, že oblíbeným typem restauračního zařízení u mužů jsou tradiční hospody a pivnice a v menší míře také stylové pivní restaurace a bary. Tomuto odpovídá i podíl mužů, kteří pijí pivo. Dlouhodobě se tento podíl nemění a udržuje se kolem hranice 90 %. Největší podíl mužů konzumujících pivo se nalézá ve věkových skupinách 45 - 59 let a 30 - 44 let, obě skupiny shodně 90 %. Ženy preferují restaurace a kavárny nebo cukrárny. Občas si dá pivo 57 % žen. Největší podíly žen, které pijí pivo, se nalézají ve věkových skupinách 30 - 44 let (58 %) a 45 - 58 let (63 %).

Z průzkumů dále vyplynulo, že do klasických hospod a pivnic muži chodí sedmkrát za měsíc a ženy pětapůlkrát za měsíc. Hlavními motivy návštěvy hospod, pivnic a pivních barů je setkávání se s přáteli a známými, snaha pobavit se a zlepšit si náladu. Muži si při posezení s přáteli nejvíce objednávají pivo (77 %) a ženy dávají přednost teplým nealkoholickým nápojům (34 %). Nealkoholické pivo není mezi muži

a ženami jako samozřejmá náhrada běžného piva. Po nealkoholickém pivu sahá 48 % mužů pouze v situaci, kdy si nemůže dát běžné, např. kvůli řízení automobilu. Nealkoholické pivo volí pouze 20 % žen.

Podle údajů ze Zprávy o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015 (2016), spotřeba piva v Česku mírně klesá (viz Graf 4.6). Jak je z grafu zřejmé, největší spotřeba piva za posledních 15 let byla v roce 2003, kdy činila 161 litrů na osobu. V dalších letech spotřeba začala mírně klesat. Svého minima dosáhla v letech 2010 a 2011, konkrétně 143 litrů na osobu, poté opět mírně stoupla. V posledním sledovaném roce opět dosáhla hodnoty 143 litrů na osobu.

Graf 4.6 Spotřeba piva v ČR v letech 2000 - 2015



Zdroj: BeerWeb. Spotřeba piva v ČR (ne)klesá - jsme optimisté [online]. [9. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.beerweb.cz/novinky/spotreba-piva-klesa>

Češi si pivo více vybírají a zaměřují se na kvalitu. Alarmující zprávou ovšem je kontinuální pokles prodeje piva v pohostinství, avšak prodej baleného piva prodaného v maloobchodě se zvyšuje. Dle internetového portálu Český rozhlas (2016) 40 % piva se vypije v hospodách a 60 % doma. Může za to nižší cena baleného piva. Cena piva v hospodách však neklesá, ale spíše stoupá.

Spotřeba piva je také ovlivněna počasím. Klíčovými měsíci, kdy se prodá nejvíce piva, jsou duben, květen, červen. V případě, že počasí je chladné, lidé konzumují méně piva. Z výzkumu zveřejněného na internetovém portálu Marketing Sales Media (2013) vyplývá, že pro ochucená piva nastává sezóna v letních měsících.

Závislost na pěkném počasí je mnohem větší než u běžného piva. Jestliže je teplota v měsících květen a červen podprůměrná, prodá se ochucených piv mnohem méně než u klasického piva. Ochucené pivo si dle výzkumu oblíbily především ženy (48,4 %), mladí lidé ve věku 18 - 24 let (64,9 %) a 25 - 34 let (51,3 %).

Technologické faktory

V současné době dochází v oblasti podnikání k velkým změnám. Aby se podnik vyhnul zaostalosti, měl by prokazovat aktivní inovační činnost. Je však uměním předvídat, k jakým změnám dojde a jak by k nim měl podnik přistupovat. Inovace může znamenat zdokonalování výrobků, výroby nebo způsobu prodeje. V každém případě je však inovace neoddělitelnou součástí podnikatelského života. V pivovarnictví dochází především k inovacím v oblasti technologie výroby piva, novým možnostem balení piva, nové etikety nebo propagace, atd. K rychlému zastarávání dochází zejména v technologické oblasti podnikání, proto je nezbytné, aby se podnik neustále zaměřoval na rozvíjející se technologie v oboru, ve kterém podniká.

Novinky a moderní trendy v pivovarnictví

Ve světě pivovarnictví lze najít několik novinek - metod, které přispívají k vývoji tohoto odvětví. Internetový portál BeerWeb (2015) uvádí např. nové PET lahve, které nezhorší kvalitu piva. Tyto lahve jsou však u laické veřejnosti spojovány s nižší kvalitou piva. Japonská společnost Kirin, která vyrábí tamní populární pivo, uzavřela dohodu se společností Mitsubishi Plastics o odběru plastových lahví, které by nepropouštěly plyn. Tyto lahve obsahují speciální vrstvu, která brání úniku plynů, tím se udrží kvalita skladovaného piva. PET lahve se během transportu nerozbíjí, jsou lehčí, vyrábějí se ve větším objemu a jsou levnější než lahve.

Jedním z moderních způsobů, jak vařit pivo, je vařit jej ekologicky v „pivovaru budoucnosti“. Takový pivovar představil internetový portál Ekologické bydlení (2016). Společnost Heineken vytvořila tento pivovar v Rakousku. Od roku 2003 byl pivovar Göss za chodu upravován a do jeho provozu byly aplikovány nejrůznější moderní trendy z oblasti energeticky efektivního provozu, soběstačnosti i obnovitelných zdrojů. Proměna zahrnovala výrazné zásahy do stránky zásobování, provozu i designu produktu. Společnost začala využívat solární panely, vodní elektrárny, bioplynové elektrárny a zařízení na zpracování odpadního tepla. Suroviny na výrobu piva (chmel

a ječmen) pocházejí od místních pěstitelů, kteří se řídí principy ekologického hospodaření. Při procesu zpracování je jímané odpadní teplo z varny zhodnoceno v podobě zpětné předhřívací smyčky. „Ušetří“ se tak až 3 000 tun oxidu uhličitého ročně.

Investiční činnost Rodinného pivovaru Bernard a. s.

Pivovar Bernard byl před rokem 1991 ve velmi špatném stavu. Vedení státního podniku, který tehdy pivovar spravoval, rozhodlo o jeho likvidaci. Po privatizaci však noví majitelé postupně modernizovali vnitřní i vnější části pivovaru. Dle výroční zprávy za rok 2015 společnost investovala téměř 155 000 tis. Kč, a to především do kvasných kapacit, ležáckých sklepů, přepravek, sudů, nadstavby administrativní budovy a výčepních technologií. V roce 2014 dosáhla míra investic téměř 152 000 tis. Kč. Společnost investovala do ležáckých sklepů a stáčírny sudů, sudů a výčepních technologií. Za rok 2013 bylo proinvestováno necelých 100 000 tis. Kč, především do sudů, vozového parku, přetlačných tanků a také byla zahájena investice do ležáckých sklepů.

Jak je patrné z kapitoly 3.2, výstav pivovaru se každým rokem zvyšuje. Aby toho bylo možno dosáhnout a zároveň zachovat nejvyšší kvalitu, musí být investováno do modernizace výrobních technologií. Jak uvádí Magazín (2016), v roce 2016 došlo k realizaci nového oddělení šrotování sladu a navýšení kapacity ležáckého sklepa. Dále dochází k rozšíření varny o další varní nádoby, aby tak bylo možno uvařit více piva. Další investice proběhla na KEG lince, kde došlo k robotizaci té nejtěžší práce, tedy přesouvání KEG sudů (nerezových sudů pro plnění a skladování piva) na plnicí linku. Do roku 2018 by mělo dojít k vybudování nového návštěvnického centra.

Základní suroviny pro výrobu piva

Pro výrobu piva je potřeba voda, chmel, slad a kvasnice. Jak uvádí internetový portál Bernard, vlastní cestou (2017), pivovar používá vlastní vodu z Vysočiny, která má pro užití v pivovarnictví ideální vlastnosti. Chmel používá výhradně český, který garantuje správnou hořkost. Slad se vyrábí z ječmene ve vlastní humnové sladovně v Rajhradě u Brna tradičním humnovým způsobem. Pivovar tak není závislý na dodavatelích sladu a získá slad nejvyšší jakosti. Pivovar Bernard má také vlastní výrobu kvasnic.

Jak uvádí Bernard (2014), společnost se stále snaží zlepšovat, investovat a být soběstačná. Na okraji Humpolce má několik vrtů, odkud odebírá kvalitní vodu pro výrobu piva. Filozofií společnosti je stát se co nejsoběstačnější, což mimo jiné znamená, že tím získá plnou kontrolu nad vstupními surovinami. Již vyrábí vlastní humpolecký slad z moravského ječmene ve vlastní sladovně. Dále má propagační stanici kvasnic. Pouze chmel nakupuje ze Žatecka. Některé pivovary sice vlastní pole, kde pěstují chmel, ale touto cestou pivovar Bernard nepůjde. Spíše zůstane u ověřeného dodavatele a bude kontrolovat kvalitu surovin na vstupu.

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model je nástroj, který umožňuje pochopit síly, které působí v daném odvětví, a identifikovat, které z těchto sil mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam. V následující části bude analyzováno pět sil, které ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost Rodinného pivovaru Bernard a. s. Jedná se o hrozby představené silnou konkurencí, velkou smluvní sílu kupujících a dodavatelů, existenci substitučních výrobků a také nové konkurenty, kteří vstupují do odvětví.

Podniky podnikající v odvětví

Dle Zprávy o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015 (2016), působí v současné době na pivovarském trhu řada velkých pivovarských společností, které patří velkým národním nebo nadnárodním společnostem, dále skupina středních samostatných pivovarů a mnoho minipivovarů, které se v posledních letech těší značné popularitě.

Za konkurenty lze považovat velké pivovary a střední pivovary, ne však už minipivovary. Jak uvádí Bernard (2014), minipivovary nevnímá jako konkurenci, ale jako důležitý prvek, který přispívá k pestrosti českého pivního trhu.

Na českém pivním trhu působí **6 velkých pivovarských společností**, do kterých patří:

- **Plzeňský prazdroj, a. s. (2017)** (dříve člen globální skupiny SABMiller, ode dne 31. 3. 2017 Asahi Breweries Europe Ltd.), vaří značky Pilsner Urquell, Gambrinus, Kozel, Radegast, Birell, Excelent, Frisco, Kingswood, Master, Kopparberg, Klasik, Primus,

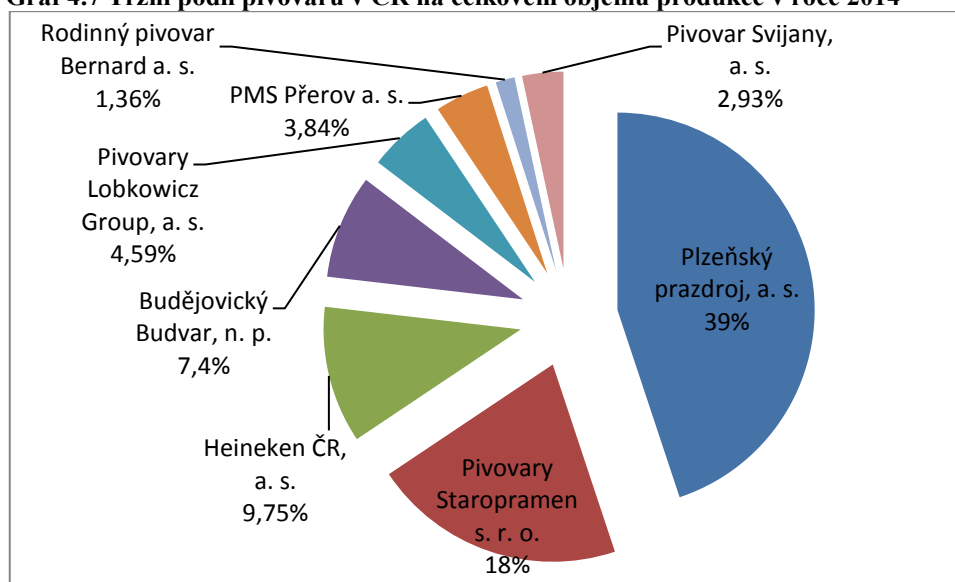
- **Pivovary Staropramen s. r. o.** (2017) (součást koncernu Molson Coors), má ve svém pivním portfoliu značky Staropramen, Ostravar, Braník, Staropramen Cool, Staropramen Sládkova Limonáda, Velvet, Měšťan, Vratislav, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe,
- **Heineken ČR, a. s.** (2017) (vlastní v ČR pivovar Starobrno, Královský pivovar Krušovice, pivovar Velké Březno), do své skupiny řadí značky Starobrno, Zlatopramen, Krušovice, Heineken, Břežňák, Desperados, Strongbow, Zlatý Bažant, Hostan, Louny, Dačický,
- **Budějovický Budvar, n. p.** (2017), ke značkám tohoto národního podniku patří Budweiser Budvar, Pardál, Carlsberg, Somersby,
- **Pivovary Lobkowicz, a. s.** (2017) (vlastník pivovarů Černá Hora, Protivín, Uherský Brod, Jihlava, Rychtář, Klášter, Vysoký Chlumec), vaří značky Lobkowicz, Platan, Černá Hora, Ježek, Klášter, Rychtář, Uherský Brod, Vysoký Chlumec,
- **Pivovary Moravskoslezské - PMS Přerov a. s.** (2017), je vlastníkem pivovarů Holba, Litovel, Zubr.

Další skupinu pivovarů působících v České republice tvoří, dle Zprávy o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015 (2016), 29 **samostatných pivovarů**, kterými jsou například Pivovar Svijany, Pivovar Bernard, Pivovar Samson, Pivovar Primátor, Pivovar Nymburk a další. Nejmenší skupinu tvoří **minipivovary a restaurační pivovary**, jejichž počet v roce 2015 překročil hranici 300. Průměrný výstav jednoho minipivovaru je cca 880 hl za rok. Celkový výstav je přibližně 250 tis. hl, t.j. asi 1,5 % z celkové tuzemské spotřeby. Internetový server Pividky.cz (2017) uvádí, že ke dni 5. 2. 2017 se v České republice nacházelo celkem 379 pivovarů, z toho 44 průmyslových a 335 minipivovarů (hranicí dělení je výstav 10 000 hl ročně).

Stejný zdroj (Zpráva o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015) uvádí, že celkový výstav piva v roce 2015 činil 20 076 tis. hl piva. Meziročně vzrostl celkový výstav o 2,2 %. Výstav piva pro domácí trh byl 16 249 tis. hl., což je oproti předchozímu roku méně o 0,2 %. Výrobu táhl především export, kdy se vyvezlo rekordních 4 139 tis. hl, meziroční nárůst se tak zvýšil o 13,3 %.

Internetový portál iDNES.cz (2015) a Agris (2016) mapují podíl spotřeby piva největších pivovarů v České republice za rok 2014. Lídrem mezi pivovary je Plzeňský prazdroj, jenž vyrobil přes 7,6 milionů hl piva a na tuzemské spotřebě se podílí téměř 39 %. Na druhém místě se nachází Staropramen, který uvařil 3 miliony hl piva a jeho spotřeba čítá 18 %. Třetí největší je společnost Heineken Česká republika, pod kterou patří značky Krušovice nebo Starobrno. Heineken vyrobil 2,24 milionu hl piva, spotřeba na trhu je 9,75 %. Čtvrté místo obsadil Budějovický Budvar s výstavem 1,45 milionu hl piva a s podílem 7,4 %. Pivovary Lobkowicz Group, a. s. vyprodukovaly 894 000 hl piva s podílem na trhu 4,59 %. Pivovary Zubr, Litovel a Holba patří do skupiny pivovarů PMS. Skupina vyrobila 749 000 hl piva. Podíl spotřeby na trhu tak činil 3,84 %. Pivovar Bernard vyprodukoval 265 153 hl piva s podílem na trhu se 1,36 %. Největším pivovarem ze skupiny samostatných pivovarů, do které patří i Rodinný pivovar Bernard, je Pivovar Svijany, a. s. Výstav pivovaru čítal 568 000 hl piva, se spotřebou na trhu 2,93 %. Tento pivovar je největším konkurentem pivovaru Bernard ze skupiny samostatných pivovarů. Proto byl vybrán jako hlavní konkurent pro účely dalších analýz a srovnávání. Shrnutí uvedených tržních podílů jednotlivých pivovarů je znázorněno v Grafu 4.7.

Graf 4.7 Tržní podíl pivovarů v ČR na celkovém objemu produkce v roce 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Rodinný pivovar Bernard a. s. má sídlo v kraji Vysočina. Z pohledu konkurenceschopnosti společnosti na regionálním trhu je pivovar Bernard jedním z pěti průmyslových pivovarů v tomto kraji. Jak uvádí internetový portál Pividky (2017), v kraji Vysočina se ke dni 5. 2. 2017 nacházelo celkem 28 pivovarů, k nimž patří tyto

průmyslové pivovary - Ježek, Poutník, Bernard, Rebel, Pivovar Chotěboř. Zbývající pivovary se řadí do skupiny minipivovarů.

Pivovar Svijany

Počátek Pivovaru Svijany, stejně jako pivovaru Bernard, spadá do 16. století. Internetový portál Pivovar Svijany (2017) dále uvádí, že po roce 1945 byl pivovar znárodněn a začleněn do Severočeských pivovarů, n. p. Se změnami v politické a hospodářské oblasti však společnost ukončila svou činnost. V roce 1990 se Pivovar Svijany stává součástí státního podniku Pivovary Vratislavice nad Nisou. V roce 1992 došlo k přeměně státního podniku na akciovou společnost a v roce 1997 se stává součástí akciové společnosti Pražské pivovary. Z důvodů špatné obchodní politiky se však svijanský pivovar dostal do odbytové krize a hrozilo jeho uzavření. V roce 1998 se stává novým vlastníkem svijanského pivovaru společnost Pivovar Svijany, s. r. o., která se později přeměnila na akciovou společnost. Na základě tvrdé práce a týmu schopných lidí byla krize zažehnána. V roce 1998 byl výstav pivovaru 43 000 hl a v současné době je již přes 600 000 hl. Pivovar Svijany má ve své nabídce 12 druhů pív (viz příloha č. 5).

Jako každé pivo, tak i to svijanské, se vyrábí z vody, sladu, chmele a kvasnic. Svijanský pivovar má pět vlastních vrtů, ze kterých čerpá vodu na výrobu a piva. Další surovinou je tradičně vyrobený slad, který nakupuje od malých, nezávislých sladoven. V roce 2006 pivovar koupil podíl v chmelařském družstvu, který dodává chmel do svijanského pivovaru. Poslední surovinou jsou kvasnice, které se vyrábějí ve vlastní propagační stanici.

Balení piva

Pivovar Svijany prodává pivo v několika různých obalech, kterými jsou skleněné láhve, „plechovky nejen pro chlapy“, skleněné džbány, hliníkové plechovky, KEG sudy, party soudky, litrové láhve. Pivovar Bernard prodává své pivo v těchto obalech - skleněné láhve, láhve 0,75 l, džbány 2 l, soudky 5 l, KEG sudy. Jak uvádí internetový portál iDNES.cz (2017), pivovar Bernard v roce 2016 prodal 62 % piva v sudech a 38 % v láhvích. Podíl prodaného sudového a lahvého piva Pivovaru Svijany je zhruba půl na půl, ale mírně větší zájem je o lahvé pivo. Internetový portál Web4Trader (2017) dodává, že Svijany v roce 2017 plánují pořídit vlastní stáčírnu

plechovek o obsahu 0,33 a 0,5 litru a do budoucna očekávají, že prodej plechovek bude tvořit 10 % objemu výroby. Oblíbené mezi zákazníky jsou dvoulitrové „plechovky pro chlapy“, které má ve své nabídce od roku 2015.

Ani jeden z pivovarů neprodává pivo v PET lahvích, které hojně využívají jiné pivovary. Pivovar Bernard ve svém Magazínu (2016) uvádí, že se ostře vymezil proti prodeji piva v plastových obalech. Proto v roce 2012 zorganizoval dvě billboardové kampaně Svět se zbláznil... Stanislav Bernard považuje za absurdní balit kvalitní nápoj - české pivo do plastových láhví. Ukázka této kampaně je znázorněna v příloze č. 6. Pivovar Svijany (2017) také nehodlal přijít na trh s PET lahvemi a hledal alternativu tohoto obalu. Proto oslovil německého výrobce, který pro ně vyrobil dvoulitrové znovuuzavíratelné železné plechovky. Takto vznikl originální obal „plechovky nejen pro chlapy“.

Dle internetového portálu Aktuálně.cz (2016), si Češi oblíbili pít pivo doma z PET lahve. Největší podíl spotřeby piva, konkrétně 41 %, připadá na skleněné lahve, na sudy 27 %. PET lahve kupuje 12 % lidí a plechovek nakupuje 7 %.

Výstav piva

Jak již bylo uvedeno, Pivovar Svijany je největší ze skupiny samostatných pivovarů v ČR. Tomu také odpovídá výstav piva. V níže uvedené tabulce (viz Tab. 4.1) jsou vypsány výstavy obou porovnávaných pivovarů a také výstav piva v celé České republice v letech 2011 - 2015.

Tab. 4.1 Výstav piva a meziroční změny v letech 2011 - 2015

Rok	Rodinný pivovar Bernard a. s.		Pivovar Svijany, a. s.		Odvětví	
	výstav (hl)	meziroční změna	výstav (hl)	meziroční změna	výstav (hl)	meziroční změna
2011	205 988	+ 0,74 %	532 797	+ 21,84 %	18 624 000	+ 2,91 %
2012	212 873	+ 3,34 %	594 000	+ 11,49 %	19 216 000	+ 3,18 %
2013	231 620	+ 8,81 %	609 000	+ 2,53 %	19 205 000	- 0,06 %
2014	265 153	+14,48 %	568 000	- 6,73 %	19 648 000	+ 2,31 %
2015	302 200	+ 13,97 %	623 800	+ 9,82 %	20 076 000	+ 2,18 %

Zdroj: vlastní zpracování

Meziroční změna v roce 2011 byla vypočítána k roku 2010 a vychází se z výstavu, který je zveřejněn ve výročních uzávěrkách pivovarů. U Rodinného pivovaru Bernard a. s. bylo dosaženo výstavu piva 204 474 hl a u Pivovaru Svijany, a. s. činil výstav 437 300 hl. Pivovar Svijany zaznamenal v roce 2011 téměř 22% nárůst

výstavu oproti předchozímu roku. Společnost investovala do rozšíření výrobních i skladovacích kapacit a i v následujících letech plánovala kvalitně uspokojit vzrůstající poptávku. V roce 2013 již však nedošlo k tak vysokému výstavu, neboť došlo k poklesu prodeje sudového piva. Celkový nárůst výstavu byl dosažen na základě růstu prodeje lahvého piva. Poklesu prodeje sudového piva hodlala společnost čelit např. zvýšením marketingových aktivit a posílením činnosti v oblasti exportu, převážně na Slovensko. V následujícím roce se však nepodařilo zastavit pokles spotřeby sudového piva a kvůli rekonstrukci lahvovery pivovar nebyl schopen uspokojit rostoucí poptávku po lahvého piva. V tomto roce započal úspěšný projekt „Plechovka nejen pro chlapy“ a navýšení kapacity lahvé linky by mělo pomoci pružně reagovat na zvyšující se poptávku. Na základě investic do technologií a vybavení v roce 2015 pivovar uvařil nejvíce piva v historii. Jak „plechovka nejen pro chlapy“, tak i další piva se velice dobře prodávala. Internetový portál Web4Trader (2017) uvádí, že v roce 2016 Pivovar Svijany dosáhl dalšího rekordního výstavu 624 890 hl piva.

Výstav Rodinného pivovaru Bernard byl již popsán v kapitole 3.7. Internetový portál E15.cz (2017) uvádí, že pivovar v roce 2016 uvařil 315 380 hl piva, což je jeho doposud největší roční produkce.

Nealkoholické pivo

Dle internetového portálu RetailNews (2015), v kategorii nealkoholických piv patří Bernard k největším producentům v České republice. V nabídce má čtyři varianty bez alkoholu - Světlé, Jantarové, Višňové a Švestku.

Internetový portál Pivní sběratelství (2012) uvádí, že ačkoliv pivovar Bernard nebyl prvním výrobcem ochucených piv na českém trhu, stal se jedním z nejznámějších. Ukázka billboardové kampaně na Švestku a Višeň nabízí příloha č. 6.

Konkurence však nezůstala pozadu. Bernard (2014) uvádí, že sice otevřeli nový segment trhu se Švestkou a Višní, avšak s dalšími druhy nepokračovali. Na trh tak nastoupil Staropramen s lemonem a grepem a po něm další pivovary. Dodává, že nebyli dostatečně rychlí a místo na trhu tak obsadily jiné pivovary.

Jak uvádí internetový portál iDnes.cz (2012), s prvním masově úspěšným mixem piva a limonády přišel na český trh Staropramen s řadou Staropramen Cool. Poté se svým míchaným ovocným pivem Gambrinus přišel největší český pivovar Plzeňský

Prazdroj a Heineken se značkou Zlatopramen a příchutěmi citron a pomeranč se zázvorem, které se snaží dohnat náskok konkurenčního Staropramenu. Tato piva však mají pouze sníženou hodnotu alkoholu. Bernardova švestková a višňová příchut' je úplně nealkoholická a v prodejnách je k mání již mnoho let.

Pivovar Staropramen nezaháel a v roce 2013 přichází na český trh s nealkoholickým nápojem Staropramen Sládkova limonáda, která je plně bez alkoholu. Prodej tohoto nápoje byl následně podpořen masivní reklamní kampaní.

Pivovar Svijany začal vyrábět nealkoholické pivo v roce 2005. Ve své době byl čtrnáctým pivovarem, který vyráběl tento nápoj. V současné době má ve své nabídce jediné nealkoholické pivo - Svijanský Vozka.

Inovace

Rivalita mezi stávajícími konkurenty na trhu s pivem je velmi vysoká. Jednotlivé pivovary se předhánějí v nabídce, aby upoutaly zákazníka, že jejich pivo je to nejlepší. Z výše uvedeného je zřejmé, že v konkurenčním boji hrají velmi významnou roli inovace, a to nejen v široké nabídce produktů, ale i způsobu balení. Magazín (2016) uvádí, že v roce 2002 přišel pivovar Bernard s novinkou, se kterou se odlišoval od konkurence - retro lahve s patentním uzávěrem. Patentní uzávěr jej odlišuje dodnes. Pro tento typ lahve již nebyl potřeba otvírák. Ukázka billboardové kampaně k lahvi s patentním uzávěrem, která obdržela v roce 2003 ocenění Zlatá pecka, je zobrazena v příloze č. 6.

Vyjednávací vliv odběratelů

Síla zákazníků může vyvinout na podniky v odvětví značné konkurenční tlaky a vymoci si určité výhody, např. lepší úroveň kvality či výhodnější platební podmínky. Na českém trhu s pivem odběratelé disponují značnou vyjednávací silou. Týká se to především velkých obchodních společností, jejichž snahou je získat větší podíl na trhu, a to prostřednictvím nižších cen ve své obchodní síti. Tím vytvářejí tlak na pokles cen pivovarů. Koneční spotřebitelé tak nemají přímo vliv na cenu, ale významně ovlivňují výrobovou strukturu v tomto odvětví. Internetový portál iDNES.cz (2017) uvádí, že hospodští nemají velkou vyjednávací tržní sílu a nevyvíjí takový tlak na cenu oproti obchodním řetězcům. Pivovar Bernard prodává v sudech 62 % piva, čímž pomáhá budovat značku, která umožňuje vyšší ceny. Na základě

vyššího podílu sudového piva na prodejkách dosahuje velké ziskovosti. Pivovar Svijany prodává v sudech 50 %. Plzeňský Prazdroj má sudového piva 42 %, drží se však strategie vysokých cen. Stejnou strategii uplatňuje i pivovar Bernard. Orientační ceník sudového piva Pivovaru Svijany a Rodinného pivovaru Bernard a. s. je uveden v příloze č. 7.

Jak uvádí Bernard (2014), vyrábí nejlepší prémiové pivo vyšší ceny. Hranice této ceny je však velmi úzká. Kdyby byla cena příliš vysoká, trh to dá rychle najevo. Postavení pivovaru je však natolik silné a kvalita piva vyrovnaná, že si může tuto cenu dovolit. Bernard dále dodává, že zákazník si musí být vždy jist, že dostane vysokou kvalitu. Hostinským zajišťuje služby ohledně dobrého ošetřování piva. Spotřebitel tak má garanci, že za vyšší cenu obdrží kvalitní produkt.

Bernard (2014) uvádí, že vztah se zákazníky by měl být založen na stejných principech jako vlastní firemní hodnoty (viz kapitola 3.4). Dodává, že vztah s odběrateli je založen na důvěře a tato spolupráce funguje. Jestliže zákazník nemá uhrazenou byť jedinou fakturu, která je již po splatnosti, nedostane další pivo.

Jak již bylo uvedeno, Rodinný pivovar Bernard v roce 2016 exportoval pivo do 36 zemí světa s výstavem cca 70 000 hl. Bernard (2014) uvádí, že v exportní zemi vždy vyhledává seriózního partnera, který má patřičné know-how a finance. Těmto partnerům poté poskytuje marketingovou podporu. Dále dodává, že ačkoliv export do některých zemí není velký, může představovat určitý potenciál do budoucnosti. Internetový portál Týden.cz (2017) uvádí, že pivovar Bernard měl v roce 2016 nejvíce zahraničních zákazníků na Slovensku, ve Slovinsku, Švédsku a Rusku. V prosinci obnovil vývoz do USA, kam exportoval již v roce 2013.

V kapitole 4.1, konkrétně v části Sociální a kulturní faktory, bylo uvedeno, že v České republice mírně poklesla spotřeba piva. Rovněž rapidně klesá prodej piva v pohostinství. Jak uvádí internetový portál E15.cz (2016), tomuto několikaletému trendu úbytku návštěvníků restaurací hodlá zabránit společnost Pivovary Staropramen. Společnost v roce 2016 otevřela první podnik Ostravarna v Ostravě. Další dva hodlá otevřít v následujících třech letech. První síť značkových restaurací společnost Staropramen otevřela v roce 1998 pod názvem Potrefená husa. Plzeňský prazdroj provozuje síť restaurací Originál 1869 a Kolovny se značkou Gambrinus. Heineken provozuje hospody Šalandy a Pivovary Lobkowicz provozují vlastní koncept Šnyt.

Rodinný pivovar Bernard otevřel 6 značkových restaurací Bernard Pub v Praze formou franšízy.

Internetový portál Pivovarská restaurace Svijany (2014) uvádí, že se v areálu Svijanského pivovaru nachází Pivovarská restaurace Svijany.

Ohrožení ze strany dodavatelů

Silný vliv dodavatelů zdrojů může vést ke snižování výnosnosti podniku v odvětví. Silní dodavatelé surovin, energie nebo technologie mohou snižovat zisky svých odběratelů tím, že zvyšují ceny vstupů nebo snižují jejich kvalitu.

Rodinný pivovar Bernard a. s. pro výrobu piva potřebuje vodu, chmel, slad a kvasnice. Jak uvádí Bernard (2014), pivovar využívá vodu z vlastních zdrojů na Vysočině. Tuto vodu využívá nejen k výrobě piva, ale i na chlazení a mytí. Kvasnice získává z vlastní propagační stanice, která byla pořízena za šest milionů korun. Tím se stal nezávislým na větších pivovarech, od kterých dříve kvasnice kupoval. Naopak nyní kvasnice nabízí minipivovarům. Další základní surovinou je slad. Humnový slad vyrábí z moravského ječmene ve vlastní sladovně v Rajhradě u Brna. Z tohoto vyplývá, že k výrobě piva potřebuje kupovat pouze sladovnický ječmen a chmel.

Stejný zdroj uvádí, že při nákupu ječmene bývá problém s cenou. Jestliže se na polích více pěstuje kukuřice nebo řepky, vypěstuje se méně ječmene. Dodavatel následně cenu ječmene zvýší. Dalším problémem je pak kvalita této plodiny, neboť v případě, že v předchozím roce na stejném místě rostla právě kukuřice nebo řepka, v následujícím roce je ječmen náchylnější k plísním. Toto potvrzuje i Zpráva o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015 (2016), která uvádí, že ubývá osevních ploch z důvodu nadměrného pěstování bioenergetických plodin. Tím dochází k nedodržování vhodné obměny rostlin. Důsledkem je klesající úrodnost, zhoršení bonity půd, zvýšený výskyt chorob a přemnožení škůdců.

Další nezbytnou surovinou pro výrobu piva je chmel. Bernard (2014) uvádí, že k výrobě piva používá chmel ze Žatecka, který je velmi kvalitní. Jak uvádí internetový portál Agris (2016), sklizeň chmele v roce 2016 byla nadprůměrná. V Žatecké oblasti došlo k navýšení produkce chmele oproti předchozímu roku

o 67,21 %. Kvalitu chmele ovlivňuje především počasí a klimatické podmínky, které byly velmi příznivé.

Internetový portál iDNES.cz (2016) uvádí, že se do zahraničí vyváží až 80 % českého chmele. Celková plocha, kde se pěstuje chmel, se v roce 2016 zvýšila na 4 800 hektarů. Z výše uvedeného plyne, že by neměl nastat problém, aby pivovar Bernard neměl k dispozici dostatečné množství chmele od ověřeného dodavatele ze Žatecka. Na kvalitu chmele mohou působit nepříznivé klimatické podmínky, což však není možné nijak ovlivnit.

Ohrožení ze strany substitučních produktů

Konkurenční síla substitutů je tím významnější, čím je jejich cena nižší a kvalita vyšší. Odhadnout jejich sílu lze také sledováním růstu jejich prodeje k prodeji vlastních výrobků. U piva může být považován za substitut každý nápoj, který má sloužit k uhašení žízně.

V případě nejbližších nápojů, tj. jiných druhů pív, které do České republiky přicházejí ze zahraničí, nelze tato piva považovat za vážnou hrozbu. Jak uvádí internetový portál Lidovky.cz (2016), Česká republika je zemí piva s největší průměrnou spotřebou piva na osobu a import piva je prakticky bezvýznamný (viz příloha č. 8). Stejný zdroj dodává, že tuzemský trh je z naprosté většiny ovládan domácími pivovary. Pivovary, jakými jsou například Bernard nebo Budějovický Budvar, vykázaly v roce 2015 rekordní objem prodeje pro Českou republiku.

Vážnou hrozbu mohou představovat nealkoholické nápoje, kde dochází k řadě inovací. Jak bylo uvedeno výše, pivovary přicházejí na trh s řadou nealkoholických pív a nápojů s ovocnou příchutí. Spotřebitel si však může vybírat z dalších druhů nealkoholických nápojů z domácí i zahraniční produkce. Na trhu jsou k dostání minerální a stolní vody, džusy a jejich koncentráty, limonády, ledové čaje, ledové kávy, nápoje pro sportovce, energetické nápoje atd. Internetový portál Novinky.cz (2016) uvádí, že v České republice roste spotřeba minerálních vod a nealkoholických nápojů (viz příloha č. 9) a lze předpokládat, že tento trend bude pokračovat.

Bude-li pokračovat trend růstu spotřeby nealkoholických nápojů, může pokračovat trend postupného snižování spotřeby piva, jak již bylo několikrát zmíněno. Lidé se také mohou přiklonit ke zdravějšímu životnímu stylu, což může mít také

za následek další ústup konzumace piva u části konzumentů a postupný přechod ke spotřebě jiných, především nealkoholických nápojů.

Podniky s potenciálním zájmem o vstup do odvětví

Jak velká bude hrozba při vstupu nových konkurentů, závisí zejména na vstupních bariérách. Překážky vstupu do odvětví pivovarnictví jsou velmi vysoké, což souvisí s několika faktory.

Jedním z nich je nasycenost domácího trhu. Jak již bylo uvedeno, spotřeba piva v posledních letech mírně klesá a udržuje se na 143 l/osobu. Nejvyšší spotřeby bylo dosaženo v roce 2003, kdy činila 161 l/osoba (viz Graf 4.6). V budoucnu již takové spotřeby zřejmě dosaženo nebude.

Další hrozbu může představovat vznik velké výrobní skupiny, v níž se spojí několik menších pivovarů a vytvoří silnou značku. Jak bylo uvedeno výše v části Podniky podnikající v odvětví, v České republice působí několik velkých pivovarských společností, které vznikly sloučením několika pivovarů. Vznik další skupiny tak není vyloučen.

Dalšími nově vstupujícími konkurenty mohou být minipivovary, jejichž počet se v posledních letech rychle rozrostl. Dle článku, který byl zveřejněn na internetovém portálu iDNES.cz (2016), počet minipivovarů v České republice by se měl podle odhadů expertů z oboru zvýšit do pěti let na 800 až 1 000. Stejný zdroj však dále uvádí, že od počtu 600 začnou krachovat a trh se bude tříbit. Počet však stále poroste. Hlavními příčinami krachů budou horší kvalita některých piv a také sílící konkurence. Minipivovary však nepředstavují hrozbu pro pivovar Bernard, jak již bylo uvedeno výše.

Další překážkou vstupu do odvětví je kapitálová náročnost. K vybudování konkurenceschopného pivovaru je zapotřebí počítat s investicí mnoha stovek milionů korun. Z tohoto důvodu je levnější vybudovat minipivovar, který ovšem nelze považovat za konkurenci.

Boj o tržní podíl může být doprovázen cenovou válkou. Některé pivovary tak nabízejí své pivo s velmi nízkou cenou. Rodinný pivovar Bernard a. s. má velmi

dobře zavedenou značku. Jeho zákazníci jsou lidé, kteří vyhledávají kvalitu i za vyšší cenu. Pivovary nabízející své pivo za nízkou cenu taktéž nepředstavují vážnou hrozbu.

To, že se pivovar Bernard neobává nové konkurence, dokazuje internetový portál E15.cz (2016), který uvádí, že pivovar zvažuje další expanzi. Na základě investic se kapacita navýšila na 600 - 700 tis. hl. V případě vyšší poptávky však nemusí být dostačující. Rodinný pivovar Bernard a. s. tedy koupil osmihektarový pozemek mimo centrum města Humpolec, na kterém by v budoucnu postavil novou stáčírnu nebo expedici, případně varnu pro část produkce piva. V centru, kde nyní působí, již není možnost se dále rozšiřovat.

4.3 Finanční analýza

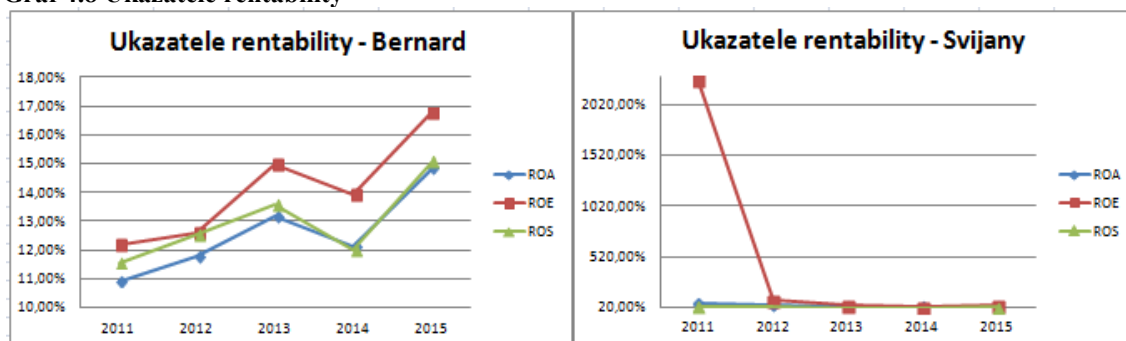
K vyhodnocení finanční situace společností - Rodinného pivovaru Bernard a. s. a Pivovaru Svijany, a. s., byla použita analýza poměrovými ukazateli. Údaje pro výpočty jednotlivých ukazatelů byly čerpány z výročních zpráv společností za období 2011 - 2015. Účetní výkazy jsou uvedeny v přílohách č. 10, 11, 12, 13, 14 a 15. Hodnoty ukazatelů uvedené v Tab. 4.2 vycházejí ze vzorců, jež se nacházejí v příloze č. 1. Výpočty jsou uvedeny v příloze č. 16.

Tab. 4.2 Hodnoty ukazatelů finanční analýzy

	Vzorec	Hodnoty ukazatelů finanční analýzy z dat za roky 2011 - 2015									
		Rodinný pivovar Bernard a. s.					Pivovar Svijany, a. s.				
		2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Ukazatele rentability											
ROA	(2.1)	10,93%	11,79%	13,19%	12,14%	14,82%	51,50%	35,71%	32,04%	28,91%	32,92%
ROE	(2.2)	12,17%	12,57%	14,99%	13,94%	16,74%	2262,87%	95,09%	44,60%	29,86%	35,34%
ROS	(2.3)	11,54%	12,52%	13,56%	12,01%	15,03%	28,50%	19,30%	16,16%	16,74%	23,10%
Ukazatele likvidity											
Běžná likvidita	(2.4)	2,33	2,50	1,60	1,44	1,40	3,17	2,26	2,21	1,87	1,52
Pohotová likvidita	(2.5)	1,92	2,14	1,25	1,11	1,03	2,41	1,70	1,41	1,33	1,02
Okamžitá likvidita	(2.6)	1,26	1,75	0,84	0,59	0,42	0,41	0,84	0,45	0,14	0,17
Ukazatele aktivity											
Obrat celkových aktiv	(2.7)	0,73	0,73	0,76	0,79	0,77	1,51	1,49	1,60	1,39	1,24
Obrat zásob	(2.8)	8,98	9,76	9,24	9,45	8,74	15,20	15,04	18,65	19,85	18,68
Doba obratu zásob (dny)	(2.9)	40,08	36,89	38,95	38,10	41,21	23,69	23,94	19,30	18,14	19,27
Doba obratu pohledávek (dny)	(2.10)	65,68	39,18	47,09	58,26	67,90	62,26	37,02	23,40	40,28	32,47
Doba obratu závazků (dny)	(2.11)	104,63	105,98	117,45	119,13	120,53	78,87	70,25	42,71	42,82	48,22
Ukazatele zadluženosti											
Celková zadluženost	(2.12)	24,23%	21,68%	25,55%	26,10%	26,62%	96,49%	67,98%	41,29%	21,36%	18,68%
Zadluženost vlastního kapitálu	(2.13)	69,38%	72,44%	68,77%	67,77%	69,40%	1,91%	30,26%	58,02%	78,15%	80,88%
Míra zadluženosti	(2.14)	34,92%	29,93%	37,15%	38,51%	38,35%	5062%	224,66%	71,16%	27,33%	23,09%

Zdroj: vlastní zpracování

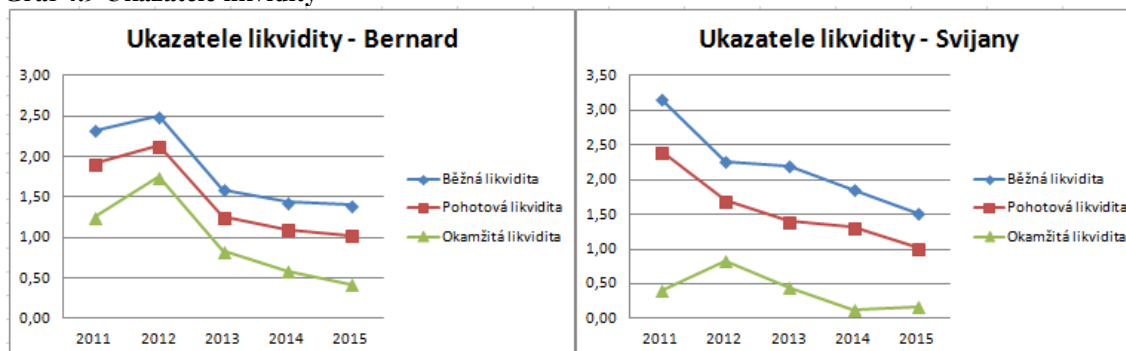
Graf 4.8 Ukazatele rentability



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.8 ukazuje, že ukazatele rentability mají ve sledovaném období u pivovaru Bernard rostoucí tendenci, což je žádoucí. Oproti tomu ukazatele Pivovaru Svijany klesaly, což bylo způsobeno poklesem prodeje. Až v roce 2015 se pivovaru podařilo navýšit zisky a tím i růst všech ukazatelů. V roce 2011 došlo k prudkému nárůstu ROE na 2 262 %. V roce 2011 je v účetní závěrce položka vlastní kapitál snížena o částku 287 560 tis. Kč, neboť v položce ostatní kapitálové fondy je tato částka v minusové hodnotě. Hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu je tedy vysoká a nemá tak v roce 2011 vypovídací schopnost. Taktéž v roce 2012 je položka ostatní kapitálové fondy stále v minusových hodnotách. V roce 2015 jsou všechny ukazatele u Pivovaru Svijany přibližně dva krát vyšší než u pivovaru Bernard.

Graf 4.9 Ukazatele likvidity

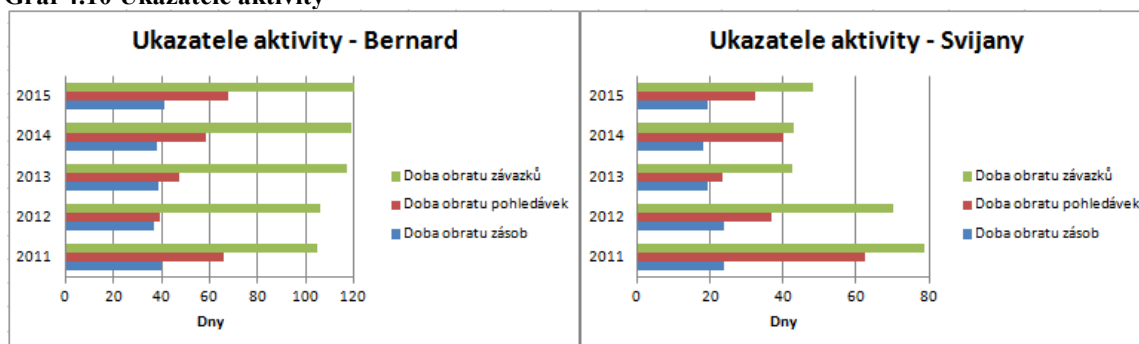


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.9 zkoumá ukazatele likvidity. Běžná likvidita udává, jak jsou krátkodobé závazky kryty aktivy. Minimální hodnota by měla být 1,5, což splňuje Pivovar Svijany, čímž příznivěji zachovává své platební schopnosti. Pivovar Bernard v letech 2014 a 2015 klesl mírně pod doporučenou hodnotu. Hodnoty pohotovosti likvidity se u obou pivovarů v posledních letech pohybují v doporučeném rozmezí 1 - 1,5. Poslední ukazatel - okamžitá likvidita, by měla být vyšší než 0,2. Hodnoty u pivovaru Bernard

dosahují doporučené hodnoty. Pivovar Svijany od roku 2014 dosahuje nižších hodnot, což může naznačovat, že podnik není schopen okamžitě plnit své krátkodobé závazky.

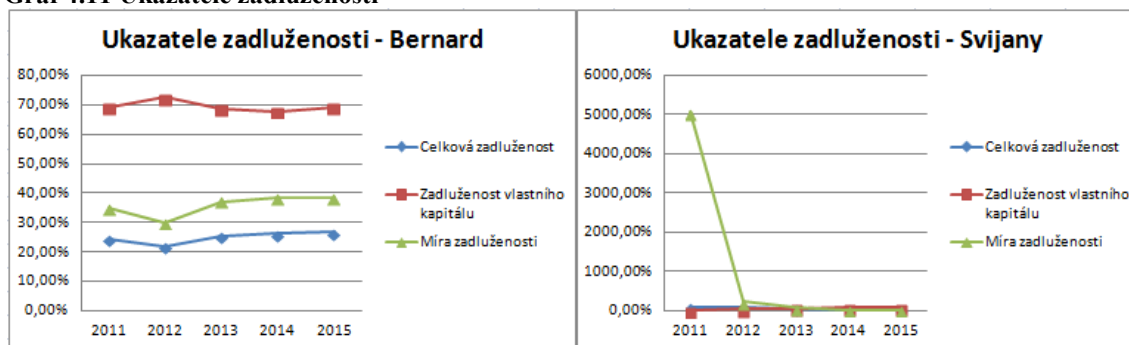
Graf 4.10 Ukazatele aktivity



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.10 ukazuje doby obrátů zásob, pohledávek a závazků. Doba obratu určuje počet dnů, po které jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku. Hodnoty těchto ukazatelů by měly být klesající. Ukazatel doby obratu zásob u obou pivovarů značí, že k otáčení zásob dochází pravidelně. V roce 2015 však došlo u obou k mírnému navýšení. Doba obratu pohledávek již nevyznívá pro pivovar Bernard dobře. Pouze v roce 2012 ukazatel zaznamenal snížení, jinak má rostoucí trend. Ukazatel tak vypovídá o špatné platební morálce odběratelů. Ukazatel doby obratu závazků vyjadřuje, za jak dlouho podnik uhradí své závazky. Tento ukazatel dosahuje u pivovaru Bernard vysokých hodnot. Tyto hodnoty nenaznačují neschopnost podniku splácet závazky, ale možnost využití těchto závazků pro možné financování aktiv. Proto podnik tuto dobu prodlužuje. Hodnoty u Pivovaru Svijany se v posledních třech letech nacházejí pod 50 dnů. Vypovídá to tedy o dobré platební morálce podniku a nižších hodnotách krátkodobých závazků.

Graf 4.11 Ukazatele zadluženosti



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel celkové zadluženosti by se měl pohybovat pod 50 %. Jak ukazuje Graf 4.11, pivovar Bernard se po celou sledovanou dobu pohyboval stabilně pod touto hranicí. Pivovar Svijany se dostal pod tuto hranici až v roce 2013. Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu charakterizuje finanční stabilitu podniku a ukazuje, jak je podnik schopen vlastními zdroji krýt svůj majetek. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat okolo 40 %. Pivovar Bernard se pohybuje v rozmezí 67 - 72 %. Pivovar Svijany byl nejbližší doporučené hodnotě v letech 2012 - 2013. Od té doby má ukazatel rostoucí trend, což může vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků. Poslední ukazatel míry zadluženosti by se měl pohybovat u stabilních podniků v rozmezí 80 - 120 %, což ani jeden pivovar nesplňuje. Pivovar Bernard se pohyboval po celé sledované období pod touto hranicí a Pivovar Svijany v posledních třech letech také. Znamená to, že vlastní kapitál převyšuje cizí zdroje. V roce 2011 je v účetní závěrce Pivovaru Svijany položka vlastní kapitál snížena o částku 287 560 tis. Kč, neboť v položce ostatní kapitálové fondy je tato částka v minusové hodnotě. Hodnota ukazatele míry zadluženosti je tedy vysoká a nemá tak v roce 2011 vypovídací schopnost. Taktéž v roce 2012 je položka ostatní kapitálové fondy stále v minusových hodnotách. Hodnota ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu se z tohoto důvodu v těchto letech také vymyká doporučeným hodnotám.

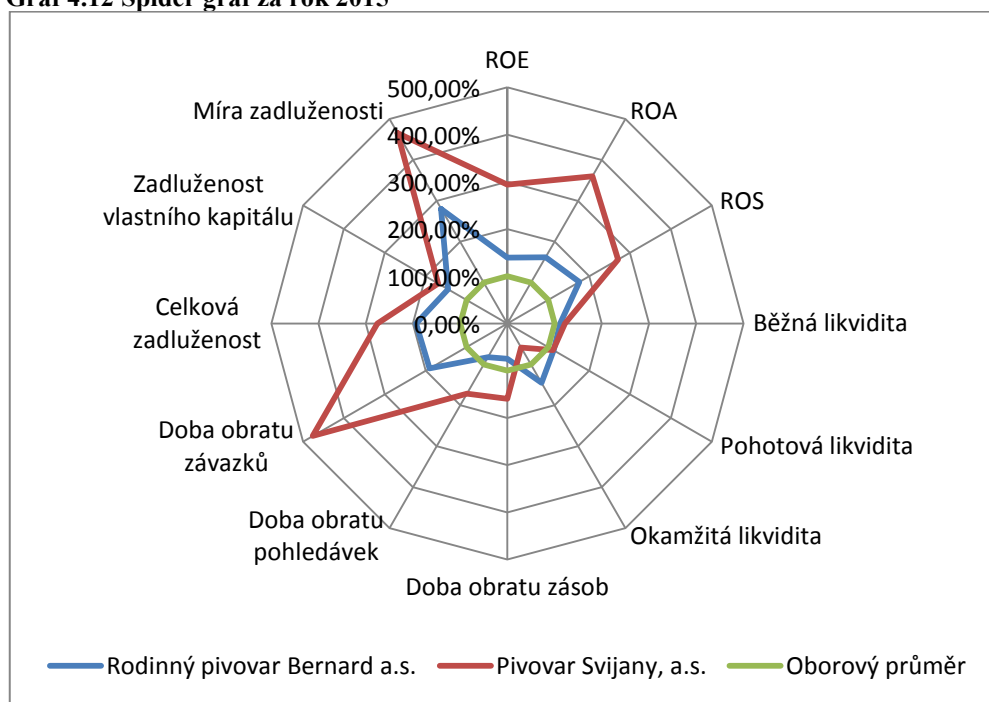
Spider analýza

Výsledky poměrových ukazatelů pivovaru Bernard budou porovnány s konkurenčním Pivovarem Svijany a s odvětvím, ve kterém působí. Hlavním předmětem činnosti pivovaru Bernard je pivovarnictví a sladovnictví. Dle Českého statistického úřadu (2015) patří tento druh výroby podle klasifikace ekonomických činností (CZ - NACE) do Zpracovatelského průmyslu (Sekce C), oddílu 11 - Výroba nápojů, zde do oddílu 11.05 Výroba piva a 11.06 Výroba sladu. Data pro výpočet poměrových ukazatelů oboru byla čerpána z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu. Výpočty jsou uvedeny v příloze 17.

Pro zhodnocení bude použita Spider analýza. Jak uvádí Synek (2011), tato analýza umožní rychlé a přehledné vyhodnocení postavení podniku v řadě ukazatelů vzhledem k odvětví nebo konkurenčnímu podniku. Pro porovnání je použito celkem 12 poměrových ukazatelů, které se rozdělí do čtyř částí. Ukazatele se vyjádří v procentech vůči odvětvovému průměru, který bude považován za 100 %. Ukazatele,

kteřé je třeba minimalizovat, se počítají převrácenou hodnotou. Jedná se o ukazatele aktivity (všechny uvedené doby obratu) a také celkové zadluženosti a míry zadluženosti. Podrobné výpočty a výsledné hodnoty spider analýzy jsou uvedeny v příloze 18. Tato data sloužila pro vytvoření níže uvedeného Grafu 4.12, který zahrnuje výsledky za rok 2015.

Graf 4.12 Spider graf za rok 2015



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že oba pivovary u většiny ukazatelů přesahují hodnoty oborového průměru. Rodinný pivovar Bernard se však přece jen oborovému průměru blíží více než Pivovar Svijany. Ve dvou bodech (doba obratu pohledávek a zásob) pivovar Bernard dosahuje podprůměrných hodnot. Hodnoty doby obratu zásob by měly být co nejnižší a doba obratu pohledávek je u pivovaru nižší než oborový průměr, což značí, že platební kázeň odběratelů ve sledovaném roce je lepší než v oborovém průměru. Pivovar Svijany dosáhl vysoké hodnoty u doby obratu závazků, která může naznačovat horší platební disciplínu podniku vůči dodavatelům. Podprůměrné hodnoty tento pivovar dosáhl u ukazatele okamžité likvidity. Může to naznačovat, že podnik není schopen okamžitě plnit své krátkodobé závazky. U ukazatelů likvidity je žádoucí pohybovat se v určitém doporučeném rozmezí, což pivovar Bernard u pohotové a okamžité likvidity v posledních letech splňuje. Ukazatel běžné likvidity by se měl také srovnávat s podniky s obdobným charakterem činnosti nebo s průměrem za odvětví.

V tomto případě se blíží průměru více než Pivovar Svijany. Oba pivovary převyšují oborové hodnoty v oblasti zadluženosti, nejvíce u ukazatele míry zadluženosti. Tento ukazatel by se měl pohybovat v doporučených hodnotách, což nesplňuje ani jeden pivovar. Nadprůměrných hodnot dosahuje Pivovar Svijany v oblasti rentability, což je u těchto ukazatelů žádoucí.

4.4 SWOT analýza

Na základě předchozích provedených analýz byla zpracována analýza SWOT, jejíž výsledky jsou znázorněny v níže uvedené tabulce (viz Tab. 4.3). Tato metoda slouží jako nástroj strategické analýzy podniku. Účelem je shrnout silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

Tab. 4.3 SWOT analýza Rodinného pivovaru Bernard a. s.

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> A. výroba kvalitního nepasterizovaného piva B. vlastní humnová sladovna a propagační stanice kvasnic C. silná a zavedená značka D. dobrá likvidita podniku E. schopnost inovace 	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> A. omezená kapacita areálu pivovaru v centru města B. slabé pokrytí Čech (severních, východních a západních) podnikovými prodejnami C. malý tržní podíl D. rentabilita podniku E. nepružnost v nabídce nealkoholických piv
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> A. rozvoj Bernard Pubů B. vývoj kurzu měny C. účast na degustačních soutěžích D. investice do reklamních kampaní E. navýšení počtu zákazníků 	<p>HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> A. pokles kupní síly zákazníků B. zvýšení spotřební daně C. špatná kvalita základních surovin D. rivalita v odvětví E. změna životního stylu

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

K silným stránkám jistě patří samotný výrobek, kterým je kvalitní nepasterizované pivo vyráběno tradičním způsobem. K výrobě je zapotřebí mimo jiné ječmenný slad a kvasnice, které se produkují ve vlastní humnové sladovně a propagační stanici. Tímto je zajištěna kvalita a pivovar není závislý na jiných dodavatelích. Ačkoliv pivo patří do vyšší cenové skupiny, jeho výstav stále roste. Pivovar si našel své zákazníky, kteří vyhledávají kvalitu a jsou ochotni za ni platit. Bernard je tak silná a zavedená značka, která má své zákazníky. K silným stránkám jistě patří i dobrá likvidita. Pivovar je tak schopen hradit své závazky a získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Poslední uvedenou silnou stránkou je schopnost pivovaru přicházet s inovacemi. Mezi ně patří nejen různorodá nabídka produktů, ale také lahev s patentním uzávěrem.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří umístění pivovaru v centru města Humpolec, kde již není možnost se dále rozšiřovat. Pivovar Bernard má 9 značkových prodejen. Žádná z nich však není v severních, východních a západních Čechách. Lepším pokrytím těchto oblastí by se dostal blíže k potenciálním zákazníkům a budoval značku. K dalším slabým stránkám patří tržní podíl, který je v porovnání s velkými pivovary velmi malý. Pivovar Bernard má jistě velký potenciál, který však nebyl doposud naplněn. Ke slabým stránkám lze zařadit rentabilitu podniku. Ačkoliv ukazatele mají tendenci růst, jejich výše je oproti hodnocené konkurenci poloviční. Poslední slabou stránkou je nepružnost v nabídce nealkoholických piv. Pivovar Bernard přišel na trh s nealkoholickými pivy s příchutí. S dalšími druhy již nepokračoval a místo na trhu tak obsadily jiné pivovary.

Příležitosti

K příležitostí, jak zlepšit svou situaci na trhu, lze zařadit rozvoj sítě restaurací Bernard Pub, které se nacházejí v Praze. V budoucnu by se jejich počet mohl rozšířit po celé České republice. Pivovar Bernard vyváží přibližně 25 % své produkce do 36 zemí světa. Další příležitostí byla donedávna oslabená koruna Českou národní bankou. Slabší kurz měl podpořit exportéry a zvýšit jejich konkurenceschopnost. Dalším způsobem, jak podpořit prodej piva, je také účast pivovaru na degustačních soutěžích. Pivovar tak již získal řadu ocenění, což je pro prodej piva dosti důležité. Pivovar Bernard používá k propagaci svých výrobků především billboardy s různou

tématikou, která je v té dané době aktuální. Dalším způsobem je internet. Za zvážení by jistě stál další způsob propagace, například televizní reklama.

Hrozby

Jak bylo uvedeno, pivo Bernard patří k těm dražším. V případě horší finanční situace domácností se zákazníci odvracejí od dražších, byť kvalitnějších výrobků, a volí z těch levnějších. Pivovar Bernard nemá ve své nabídce „levnější“ pivo, což by mohlo znamenat, že zákazníci přejdou k jiné značce. Cenu piva také ovlivňuje výše spotřební daně. V případě, že by došlo k jejímu navýšení, mělo by to opět negativní dopad a mohlo by dojít k odlivu zákazníků ke konkurenci. Pivovar Bernard vyrábí pivo z kvalitních surovin. Kvalitu chmele ovlivňuje především počasí a klimatické podmínky. Ječmen je zase náchylný k plísním. Špatná a malá úroda by měla vliv nejen na cenu těchto surovin, ale i na cenu piva. Velkou hrozbu představuje rivalita v odvětví. Velké pivovary disponují značnými finančními prostředky, které využívají k investicím, propagaci a ovlivnění restaurací a hospod výhodami za prodej jejich piva. Menší pivovary, které nemají takové finanční možnosti, se mohou jen těžko bránit. Další hrozbou by mohla být změna životního stylu obyvatelstva, což se také projevuje v poklesu spotřeby piva a růstu prodeje nealkoholických nápojů.

Výše uvedené faktory jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byly ohodnoceny pomocí metody párového porovnání. Faktory byly naneseny do tabulky. Preferovaný faktor (z řádku nebo sloupce) se uvedl do příslušného pole. Následně byl stanoven počet preferencí jednotlivých faktorů pomocí součtu jeho výskytu. K jednotlivým faktorům byly stanoveny váhy, které byly následně vynásobeny počtem výskytu. Silné stránky a příležitosti jsou tak obodovány kladnými hodnotami, kde nejvyšší hodnota znamená největší význam. Slabé stránky a ohrožení jsou hodnoceny zápornými hodnotami. Hodnocení je uvedeno v příloze 19. Na základě zjištěných celkových výsledků dojde k vyhodnocení SWOT analýzy.

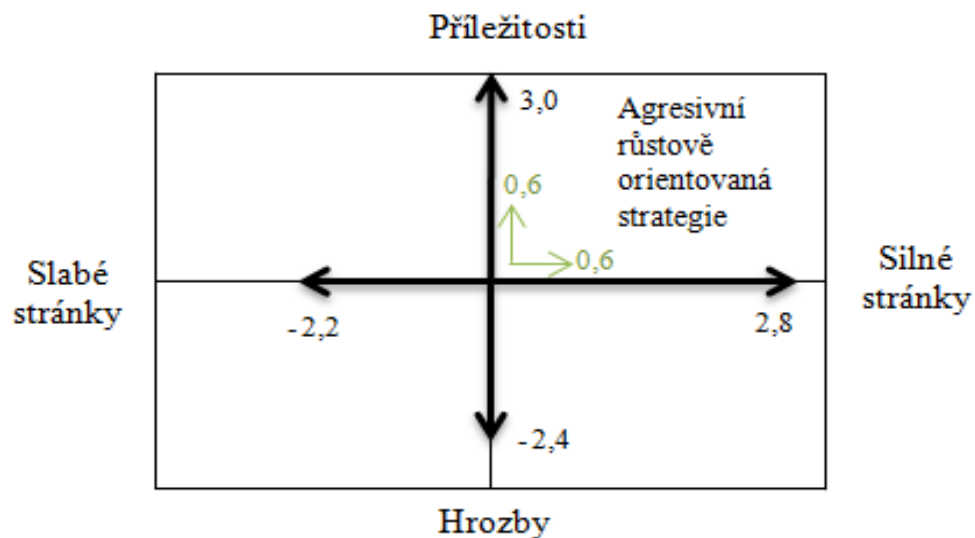
Tab. 4.4 Bodové vyhodnocení párového porovnání Rodinného pivovaru Bernard a. s.

Silné stránky (+)	Body	Slabé stránky (-)	Body
výroba kvalitního nepasterizovaného piva	0,9	omezená kapacita areálu pivovaru v centru města	0,4
vlastní humnová sladovna a propagační stanice kvasnic	0,0	slabé pokrytí podnikovými prodejny	0,4
silná a zavedená značka	0,9	malý tržní podíl	0,4
dobrá likvidita podniku	0,1	rentabilita podniku	0,9
schopnost inovace	0,9	nepružnost v nabídce nealkoholických piv	0,1
Celkem	2,8	Celkem	2,2
Příležitosti (+)	Body	Hrozby (-)	Body
rozvoj Bernard Pubů	1,6	pokles kupní síly zákazníků	0,9
vývoj kurzu měny	0,1	zvýšení spotřební daně	0,1
účast na degustačních soutěžích	0,9	špatná kvalita základních surovin	0,9
investice do reklamních kampaní	0,4	rivalita v odvětví	0,1
navýšení počtu zákazníků	0,0	změna životního stylu	0,4
Celkem	3,0	Celkem	2,4

Zdroj: vlastní zpracování

Bodové vyhodnocení párového porovnávání je uvedeno v tabulce výše (viz Tab. 4.4). Na základě těchto výsledků lze sestavit diagram analýzy SWOT. Na osy byly nanášeny zjištěné hodnoty, které se následně vzájemně odečetly - silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Získané výsledky mohou sloužit pro určení strategické pozice.

Obr. 4.1 Diagram analýzy SWOT



Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z Obr. 4.1, výsledkem analýzy je agresivní růstově orientovaná strategie. Rodinný pivovar Bernard a. s. by měl využít své příležitosti k podpoře svých silných stránek, tedy nadále produkovat prémiové pivo, rozšiřovat výrobu a propagaci a postupně také síť restaurací a hospod, čímž by přilákal další zákazníky a upevnil dobré jméno své značky.

5 Shrnutí a doporučení

Veškeré provedené analýzy budou shrnuty v této kapitole. Zároveň budou navrženy doporučení, které by měly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti Rodinného pivovaru Bernard a. s.

Každý podnik je ovlivňován politickými a legislativními faktory, kterými se musí řídit. Je-li ekonomická situace v zemi dobrá, ovlivňuje to příznivě nejen firmy, ale i společnost. PEST analýza ukázala, že dobrá situace na trhu práce je spojená s poměrně rychlým růstem mezd, což může vést k příznivému vývoji spotřeby domácností. Ty více utrácí a firmy mají vyšší tržby. Dvě třetiny zaměstnanců ovšem na průměrnou mzdu nedosáhne. Pivovarnictví má v naší zemi bohatou a dlouhou historii. Obyvatelé jsou známí svou oblibou pití piva. Svůj volný čas rádi tráví posezením s přáteli nad sklenicí piva. V posledních letech se rozšířila výroba nealkoholického piva a nealkoholického piva s příchutí. Jeho vyšší spotřeba je však odvislá od příznivého počasí a ceny. Cena piva má však neblahý vliv na pokles prodeje piva v pohostinství. Rodinný pivovar Bernard a. s. každoročně investuje vysoké částky do rozvoje a modernizace podniku.

Na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil bylo zjištěno, že Rodinný pivovar Bernard a. s. patří do skupiny 29 samostatných pivovarů. Největším konkurentem v této skupině je Pivovar Svijany, jehož výstav piva je přibližně dvakrát vyšší než výstav pivovaru Bernard. Tento pivovar byl také vybrán jako hlavní konkurent pro další analýzy. V pivovarnickém odvětví dále působí 6 velkých pivovarských společností, které patří velkým národním nebo nadnárodním společnostem a představují velkou hrozbu pro ostatní pivovary. Na trhu dále působí více než 300 minipivovarů, které však nelze považovat za konkurenci a hrozbu pro pivovar Bernard. Konkurenční schopnost si lze zajistit inovacemi, a to ať již v podobě rozšíření portfolia sortimentu nebo způsobu balení piva. Síla odběratelů spočívá především v jejich tlaku na cenu. Jsou to velké obchodní společnosti, kterým pivovary prodávají své produkty. Ty se snaží získat větší podíl na trhu prostřednictvím nižších cen ve své obchodní síti. Pivovar Bernard uplatňuje strategii vyšších cen. Tomu však odpovídá i vysoká kvalita piva, kterou si získal zákazníci. Pivovar Bernard vyrábí pivo převážně z vlastních surovin (voda, slad, kvasnice). Kupuje pouze chmel a sladovnický ječmen od ověřených českých dodavatelů, se kterými udržuje dobré vztahy. Vážnou hrozbu

může pro pivovar znamenat postupné snižování spotřeby piva a nahrazení nealkoholickými nápoji. Pivovar Bernard má ve své nabídce 4 druhy nealkoholických nápojů, kterými se snaží konkurovat. Rodinný pivovar Bernard a. s. každým rokem navyšuje svou produkci, exportuje do zahraničí a dále zvažuje do budoucna expanzi a vybudování další části pivovaru mimo centrum města Humpolec.

V rámci finanční analýzy byla použita Spider analýza. Na základě spider grafu bylo možno lépe znázornit, jakých výsledků dosahuje Rodinný pivovar Bernard a. s. v porovnání s Pivovarem Svijany a odvětvovým průměrem. Z grafu je patrné, že oba podniky převyšují průměrné hodnoty. Pivovar Bernard přesto dosáhl celkově lepších výsledků u ukazatelů likvidity a Pivovar Svijany dosáhl vysokých hodnot u ukazatelů rentability.

Na závěr byla provedena analýza SWOT. Z jejích výsledků vyplývá, že pivovar Bernard by měl uplatňovat agresivní růstově orientovanou strategii. Znamená to tedy, že společnost má tyto významné silné stránky - výroba kvalitního nepasterizovaného piva, vlastní humnová sladovna a propagační stanice kvasnic, silná a zavedená značka. Využívat by měla příležitosti - rozvoj Bernard Pubů, investice do reklamních kampaní a navýšit počet zákazníků, pro jejich podporu. Využít tyto silné stránky a příležitosti může pro další rozvoj společnosti, rozšíření reklamních kampaní a rozšíření sítě restaurací Bernard Pub. Na základě shrnutí všech provedených analýz lze konstatovat, že Rodinný pivovar Bernard a. s. je konkurenceschopný. Společnost má však i slabé stránky - omezená kapacita areálu pivovaru v centru města a malý tržní podíl, které by měl podnik minimalizovat. Jednou z možností by bylo rozšíření areálu pivovaru. Z výsledků analýzy SWOT tak budou dále formulovány návrhy, které by mohly vylepšit stávající pozici podniku na trhu. Doporučení pro společnost by mohla být následující:

Investice do rozvoje společnosti

Pivovar vaří kvalitní prémiové pivo, které má i přes vyšší cenu své zákazníky. Měl by se tedy držet již nastavené strategie a postupně modernizovat a rozšiřovat výrobu. Z účetních výkazů vyplývá, že společnost v posledních letech každoročně investuje přes 150 000 tis. Kč do modernizace, rozvoje a rozšíření společnosti. Tím je zachována žádoucí kvalita, stoupající výstav a věrnost stávajících zákazníků.

Nezbytná je rovněž každoroční investice do nových sudů, výčepních technologií, obnovy vozového parku.

Investice do reklamních kampaní

Jednou z možností, jak upoutat pozornost na výrobek, je vhodně zvolená propagace. Pivovar dle výročních zpráv investuje do oblasti reklamy, propagace a reklamního materiálu přibližně 27 000 tis. Kč. Jak uvádí Bernard (2014), společnost využívá většinou billboardové kampaně, a to dvakrát ročně. Vyjadřuje zde téma, které je v daném okamžiku aktuální. Jak dále uvádí, takováto kampaň si vyžádá rozpočet 1 500 tis. Kč. Nákladné reklamy v televizi společnost téměř nevyužívá. Vhodným způsobem by tedy bylo plošné rozšíření těchto billboardových kampaní po republice třikrát až čtyřikrát během roku. Billboardové kampaně pivovaru Bernard fungují, o čemž svědčí mnohé reakce internetových portálů. Za pomoci PEST analýzy bylo např. zjištěno, že pouze 20 % žen volí v situacích, kdy nemohou pít klasické pivo, nealkoholické. Návrhem pro marketingové oddělení by mohlo být téma zaměřené na ženy, např. Den žen, Den matek, Česká miss apod. Alternativou proti dosavadním billboardovým kampaním by mohla být měsíční televizní reklama. Na základě PEST analýzy bylo zjištěno, že nejvíce piva se prodává v měsících duben, květen a červen. V případě jedné 30sekundové reklamy vysílané v měsíci květnu by podle propočtu internetového portálu České televize (2017) základní cena činila 35 100 Kč. Při odvysílání jedné reklamy denně by měsíční částka činila 1 053 tis. Kč. V případě navýšení počtu reklam by dopad na výsledek hospodaření nemusel být tak markantní. Televizní reklama více utkví v paměti a může mít větší efekt na zvýšení nákupu produktu.

Rozšíření sítě restaurací Bernard Pub

Dalším způsobem, jak posílit značku a přilákat nové zákazníky by byl postupný rozvoj sítě restaurací Bernard Pub formou franšízy, které se v současné době nacházejí pouze v Praze. Franšíza znamená pro provozovatele menší riziko, než kdyby začínal se svou vlastní značkou. Pivovar si lépe uhlídá kvalitu piva. Záměrem společnosti není rychlé otevírání několika restaurací najednou, ale postupné, maximálně 5 za rok. Dle přílohy č. 3, je velké zastoupení pivovaru Bernard v restauracích v Karlovarském nebo Pardubickém kraji. Zde má značka silné zastoupení a otevření nové restaurace by zde mělo mít úspěch. Nejde však o likvidaci stávajících hospod, které prodávají pivo

Bernard, ale o získání nového segmentu zákazníků - např. manažerů a studentů. Zájemce o provozování franšizové restaurace musí být dobrým partnerem pivovaru. Do vedení restaurace může vnést vlastní nápady, které již fungují. Provozovatel, který má vlastní nebo pronajaté prostory, zaplatí vstupní poplatek a měsíční poplatek podle počtu míst v restauraci. Neplatil by tak obvyklý poplatek z obratu a byl více motivován. Další investice by se týkala stavebních úprav a vybavení. Na investicích do úprav interiéru a vybavení by se podílel s pivovarem. Za toto získá nejen provozování restaurace Bernard Pub s osobitým designem, ale také poradenství s jídelním lístkem. Na otevření Bernard Pubů spolupracuje pivovar se společností GastroCompany Praha s. r. o., která stojí za návrhem celého konceptu.

Výstavba nové varny mimo centrum města

Mezi slabé stránky patří umístění pivovaru v centru města Humpolec, kde již není možnost se dále rozšiřovat. Pivovar Bernard během pěti let navýšil svůj výstav o více jak 100 000 hl. Jestliže bude tento trend pokračovat i v budoucnu, nemusí být dosavadní kapacita dostačující. Tato kapacita v současné době činí 600 - 700 tis. hl. V letech 2014 a 2015 se výstav každoročně zvýšil o cca 14 %. Při tomto tempu by mohl dosáhnout kapacity 600 000 hl v roce 2021. Rodinný pivovar Bernard a. s. tedy koupil osmihektarový pozemek mimo centrum města Humpolec, na kterém by v budoucnu postavil novou stáčírnu nebo expedici, případně varnu pro část produkce piva. Došlo by tak nejen k navýšení výstavu, ale i tržního podílu. Výstavba nových prostor by si vyžádala investici mnoha stovek milionů korun. Bude však záležet na vývoji trhu, kdy a v jaké podobě bude výstavba realizována. Hlavním posláním pivovaru Bernard je „vlastní cestou k poctivému českému pivu.“ Záleží mu tedy hlavně na kvalitě svého produktu, což by v případě navýšení kapacity zůstalo i nadále zachováno.

6 Závěr

Konkurenceschopnost je základem pro úspěch každého podniku. V současné době se konkurenční prostředí vyvíjí velice rychle. Základem úspěchu je tedy být rychlejší než konkurence, vnímat příležitosti a aktivně reagovat na měnící se prostředí.

Jednou z důležitých podmínek konkurenceschopnosti je také získání konkurenční výhody. Na základě zjištěných informací by touto konkurenční výhodou pro Rodinný pivovar Bernard měl být samotný spolumajitel, pan Stanislav Bernard. Pan Bernard je nejviditelnější pivovarník v České republice. Jeho veřejné vystupování, postoje a názory vyčnívají a poutají pozornost. Jeho zájmem je vařit kvalitní a poctivé české pivo. Hlavním zájmem podnikatele by mělo být dle jeho názoru hlavně férové jednání a kvalitní výrobek. Toto by mělo být na prvním místě, ne snaha obohatit se. Dalším zajímavým aspektem, kterým vyniká nad jinými, je propagace. Svérázné reklamní kampaně pivovaru nesoucí jeho obličej jsou doplněné aktuálními tématy. Nejen zásluhou těchto reklam se stal marketérem roku 2011. Tato cena se uděluje osobnostem, které se podílejí na rozvoji vlastní společnosti, pro kterou pracují, a také na rozvoji marketingu všeobecně.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat konkurenceschopnost Rodinného pivovaru Bernard a. s. na základě aplikace vybraných metod a dále formulovat návrhy a doporučení pro posílení konkurenceschopnosti.

Zhodnocení konkurenceschopnosti bylo provedeno pomocí PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, finanční analýzy a analýzy SWOT. Rodinný pivovar Bernard působí na trhu od roku 1991. Hlavním posláním společnosti je vařit kvalitní a poctivé české pivo, které si našlo své stálé zákazníky. Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že na pivovarnickém trhu je velká konkurence. Tu tvoří pivovary, jež jsou součástí velkých pivovarských společností. Pro porovnání konkurenceschopnosti daného pivovaru byl zvolen jako hlavní konkurent Pivovar Svijany, který je největší ze skupiny samostatných pivovarů, kam patří i pivovar Bernard. Každý pivovar má ve své nabídce řadu produktů, Bernard má však širší nabídku nealkoholického piva. Ani jeden z nich nebalí pivo do PET lahví, ale zvolil jiné způsoby, kterým se hodlá lišit. Pivovar Bernard zvolil retro lahve s patentním uzávěrem a Pivovar Svijany zvolil kromě lahví plechovky. Výstav tohoto pivovaru je přibližně dvakrát vyšší než pivovaru Bernard, čemuž odpovídá i větší tržní podíl. Výstav obou

pivovarů však každoročně roste. Z finanční analýzy vyplynulo, že oba pivovary v porovnání s odvětvovým průměrem dosahují dobrých výsledků. Pivovar Bernard je i přes malý tržní podíl na českém pivovarnickém trhu konkurenceschopný.

Na základě výše provedených analýz bylo Rodinnému pivovaru Bernard a. s. navrhnuo několik doporučení. Pivovar by měl rozvíjet své silné stránky a držet se již zavedené strategie, tedy vařit kvalitní pivo a postupně modernizovat a rozšiřovat výrobu. Konkrétně bylo navrženo investování do rozvoje společnosti, investice do reklamních kampaní, rozšíření sítě restaurací Bernard Pub a výstavba nové varny mimo centrum města Humpolec.

Seznam použité literatury

BERNARD, Stanislav. *Tvrdohlavý muž*. Nakladatelství 65. pole, 2014. 213 s. ISBN 978-80-87506-39-4.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 366 s. ISBN 978-80-247-4385-1.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed. Harlow: Pearson, 2014. 716 p. ISBN 978-0-273-78699-3.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha, Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive Intelligence, aneb jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica, 2012. 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1.

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

PETERKOVÁ, Jindra a Ladislav LUDVÍK. *Řízení inovací v průmyslovém podniku*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. 207 s. ISBN 978-80-248-3826-7.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové zdroje

Agris.cz: *Přehled vlastníku největší pivovarů a skupin v ČR ze dne 13. 12. 2016* [online]. [11. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/194580>

Agris: *Sklizeň chmele v roce 2016 byla nadprůměrná ze dne 14. 12. 2016* [online]. [25. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/194585>

Aktuálně.cz: *Češi si oblíbili pít pivo doma z PET lahve, do hospody chodí čím dál méně ze dne 27. 4. 2016* [online]. [13. 2. 2017]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesi-si-oblibili-pit-pivo-doma-z-pet-lahve-do-hospody-chodi/r~b37fcef80c3411e68281002590604f2e/>

Aktuálně.cz: *Průměrná mzda se poprvé dostala nad 28 tisíc korun. Medián rostl ještě rychleji ze dne 11. 3. 2016* [online]. [9. 3. 2017]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesi-vydelavaji-o-tisicikorunu-vice-prumerna-mzda/r~a7cff8c8e75c11e59e52002590604f2e/>

BeerWeb: *Noviny ve světě pivovarnictví ze dne 13. 9. 2015* [online]. [10. 2. 2017]. Dostupné z: <http://beerweb.cz/novinky/novinky-ze-sveta-pivovarnictvi-kvasinky-lahve?sortt=time>

BeerWeb. *Spotřeba piva v ČR (ne)klesá - jsme optimisté* [online]. [9. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.beerweb.cz/novinky/spotreba-piva-klesa>

BERNARD, vlastní cestou [online]. [30. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.bernard.cz/cs/index.shtml>

BERNARD, vlastní cestou [online]. [1. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.bernard.cz/cs/pivo/sortiment/lahvove-pivo/17.shtml>

BERNARD, vlastní cestou [online]. [10. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.bernard.cz/cs/pivo/vyroba-piva.shtml>

BERNARD, vlastní cestou. *Reklamní kampaně* [online]. [18. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.bernard.cz/cs/v-akci/reklamni-kampane/5.shtml>

Budějovický Budvar, národní podnik. *Sortiment* [online]. [11. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.budejovickybudvar.cz/produkty/sortiment.html>

Business Center.cz. Zákony [online]. [5. 2. 2017]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

Celní správa České republiky. Daň z piva a daň z vína a meziproductů [online]. [9. 3. 2017]. Dostupné z: https://www.celnisprava.cz/cz/dane/spotrebni-dane/ostatni/Stranky/default.aspx?&&p_SortBehavior=0&p_Zve_x0159_ejn_x011b_no=20120314%2023%3a00%3a00&&PageFirstRow=1&&View={5442A7CD-63CA-4022-92C4-A5646CE30FC8}

Česká televize: Televizní reklama [online]. [4. 4. 2017]. Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/document/833.pdf?v=1>

Český rozhlas: *Pivovarníci lákají Čechy zpátky do hospod, odborníci na alkoholismus by pivo zdrazili ze dne 26. 4. 2016* [online]. [9. 3. 2017]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/1607094

Český statistický úřad. Klasifikace ekonomických činností (CZ - NACE) [online]. [13. 3. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace

Český statistický úřad. Makroekonomické údaje: *Hlavní makroekonomické ukazatele ze dne 1. 2. 2017* [online]. [5. 2. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Český svaz pivovarů a sladoven. Zpráva o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015 [online]. [9. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2016_zprava_hospodarske_vysledky_oboru_za_2015.pdf

E15.cz: *Bernard hlásí svůj rekordní rok ze dne 16. 1. 2017* [online]. [14. 2. 2017]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/bernard-hlasi-svuj-rekordni-rok-1327734>

E15.cz: *Bernard plánuje druhý pivovar, investuje stovky milionů ze dne 27. 5. 2016* [online]. [27. 2. 2017]. Dostupné z: http://zpravy.e15.cz/byznys/zemedelstvi/bernard-planuje-druhy-pivovar-investuje-stovky-milionu-1298215#utm_source=zpravy&utm_medium=selfpromo&utm_campaign=e15rss

E15.cz: *Staropramen spustí další vlastní síť hospod pod názvem Ostravarna ze dne 29. 6. 2016* [online]. [20. 2. 2017]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/staropramen-spusti-dalsi-vlastni-sit-hospod-pod-nazvem-ostavarna-1305288>

Ekologickébydlení.eu: *Rakouský pivovar vaří pivo ekologicky ze dne 17. 6. 2016* [online]. [10. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.ekobydleni.eu/biopotraviny/rakousky-pivovar-vari-pivo-ekologicky>

Finance.cz: *ČNB zahájila devizové intervence, dovážené zboží zdraží ze dne 7. 11. 2013* [online]. [9. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/403846-cnb-zahajila-devizove-intervence-dovazene-zbozi-zdrazi/>

Heineken. Kdo jsme [online]. [11. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/kdo-jsme>

iDNES.cz: *Českých minipivovarů bude do pěti let až tisíc. Některé však zkrachují ze dne 3. 10. 2016* [online]. [27. 2. 2017]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/pivovarnici-pocet-minipivovaru-se-do-5-let-ztrojnaso-bi-na-1000-plk-/ekonomika.aspx?c=A161003_134742_ekonomika_rts

iDNES.cz. MAPA: *Komu patří pivovary v Česku? Čtyři piva z deseti jsou z Prazdroje ze dne 14. 10. 2015* [online]. [11. 2. 2017]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/podily-pivovaru-na-tuzemskem-trhu-dt2-/ekoakcie.aspx?c=A151014_105550_ekoakcie_fih

iDNES.cz: *Nejvíce z pultů mají Svijany, celkově ale s přehledem vede Prazdroj ze dne 1. 1. 2017* [online]. [13. 2. 2017]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/prodeje-pivzebricek-2015-0vf-/ekonomika.aspx?c=A161230_2295420_ekonomika_rts

iDNES.cz: *Prazdroj dohání konkurenci, přichází s ovocným pivem ze dne 26. 3. 2012* [online]. [18. 2. 2017]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/prazdroj-prichazi-s-ovocnym-pivem-d53-/ekoakcie.aspx?c=A120326_1754162_ekoakcie_vem

iDNES.cz: *Staropramen začíná prodávat limonádu „pro dospělé“ ze dne 26. 3. 2013* [online]. [18. 2. 2017]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/staropramen-uvadi-na-trh-limonadu-drtj-/ekoakcie.aspx?c=A130626_144654_ekoakcie_fih

iDNES.cz: *Vyprodáno na roky, hlásí chmelaři. Tradiční hořkost však zabíjeji vedra ze dne 8. 4. 2016* [online]. [25. 2. 2017]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/cesky-chmel-zacina-byt-nedostatkovou-surovinou-ft8-/ekonomika.aspx?c=A160408_115103_ekonomika_chrs

Kurzy.cz. Makroekonomika: *Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2017 ze dne 27. 2. 2017* [online]. [7. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=1>

Kurzy.cz. Makroekonomika: *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017 ze dne 9. 1. 2017* [online]. [5. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Lidovky.cz: *Kdo si troufá dovážet do země piva? ze dne 14. 4. 2016* [online]. [26. 2. 2017]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/kdo-si-troufa-dovazet-do-zeme-piva-nejodvaznejsi-jsou-polaci-prs-/firmy-trhy.aspx?c=A160414_170751_firmy-trhy_pave

Marketing Sales Media: *Prodeje ochucených piv v květnu a červnu o třetinu spadly. Kvůli počasí ze dne 31. 7. 2013* [online]. [9. 2. 2017]. Dostupné z: http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/data/prodeje-ochucenych-piv-v-kvetnu-a-cervnu-o-tretinu-spadly-kvuli-pocasi_277996.html

Minipivovar Ujkovice. *Jak na spotřební daň z piva* [online]. [9. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.minipivovar-ujkovice.cz/jak-na-spotrebni-dan-z-piva-pro-minipivovary/>

Ministerstvo financí České republiky: *MF letos očekává růst HDP o 2,6 % ze dne 30. 1. 2017* [online]. [5. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/mf-letos-ocekava-rust-hdp-o-26-27460>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Analytické materiály* [online]. [11. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

Naše Peníze.cz: *Nealko pivo Bernard je lepší než Birell rozhodli experti ze dne 31. 7. 2010* [online]. [18. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.nasepenize.cz/nealko-pivo-bernard-je-lepsi-nez-birell-rozhodli-experti-7290>

Novinky.cz: *Spotřeba potravin stoupla. Na jednoho Čecha připadá 2,11 kilo jídla na den ze dne 8. 12. 2016* [online]. [26. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/423084-spotreba-potravin-stoupla-na-jednoho-cecha-pripada-2-11-kilo-jidla-na-den.html>

Pividky.cz: *Pivní mapa a seznam pivovarů ČR - včetně příhraničí! ze dne 5. 2. 2017* [online]. [11. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.pividky.cz/mapa.php>

Pivní sběratelství: *Bernard naučil Čechy pít ochucené pivo ze dne 24. 1. 2012* [online]. [18. 2. 2017]. Dostupné z: [http://www.pivnisberatelstvi.cz/view.php?](http://www.pivnisberatelstvi.cz/view.php?cisloclanku=2012010003)

[cisloclanku=2012010003](http://www.pivnisberatelstvi.cz/view.php?cisloclanku=2012010003)

Pivo-Pivo.cz: *Vznik Českého svazu pivovarů a sladoven a historie Spolku pro průmysl pivovarský ze dne 10. 9. 2003* [online]. [9. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.pivo-pivo.cz/svetpiva/clanek/457-Vznik-Ceskeho-svazu-pivovaru-a-sladoven-a-historie-Spolku-pro-prumysl-pivovarsky/index.htm>

Pivovar Svijany. Historie [online]. [12. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.pivovarsvijany.cz/pivovar-historie/>

Pivovary Lobkowicz. Naše pivovary [online]. [11. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.pivovary-lobkowicz.cz/o-nas>

Pivovary Staropramen. Naše značky [online]. [11. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/nase-znacky/>

Plzeňský Prazdroj. Značky [online]. [11. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/znacky>

Plzeňský Prazdroj. *Společnost Asahi dokončila nákup bývalých podniků SABMiller v Evropě ze dne 31. 3. 2017* [online]. [7. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/spolecnost-asahi-dokončila-nakup-byvalych-podniku-sabmiller-evrope>

PMS a. s. Přerov [online]. [11. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.pivovary.info/prehled/prerov/pms.htm>

Podnikatel.cz. Zákony online [online]. [5. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-235-2004-sb-o-dani-z-pridane-hodnoty/uplne/>

RetailNews: *Poptávku ovlivňuje změna životního stylu a pivní kultury ze dne 26. 5. 2015* [online]. [18. 2. 2017]. Dostupné z: <http://retailnews.cz/2015/05/26/poptavku-ovlivnuje-zmena-zivotniho-stylu-a-pivni-kultury/>

Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.: *Centrum pro výzkum veřejného mínění ze dne 23. 11. 2016* [online]. [9. 2. 2017]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/?searchword=pivo&searchphrase=all&cvvm_search_order=created&cvvm_search_rc_y%5B%5D=2016&Search=&limit=100&task=Hledat&option=com_search&view=search&Itemid=53

Svět-piva.cz. Prodej sudového piva, ceny ke dni 10. 12. 2016 [online]. [20. 2. 2017]. Dostupné z: <http://obchod.svet-piva.cz/download/cenik-pivo-limo.pdf>

Týden.cz: *Pivovar Bernard uvařil rekordní množství piva ze dne 16. 1. 2017* [online]. [20. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/pivovar-bernard-uvaril-rekordni-mnozstvi-piva_413882.html

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Výpis z obchodního rejstříku. [online]. [30. 1. 2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44266229&subjektId=532303&spis=413183>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Výpis z obchodního rejstříku [online]. [5. 2. 2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=532303>

Web4Trader: *Rekordních 624.890 hektolitrů piva dodal loni na trh soukromý Pivovar Svijany na Liberecku ze dne 5. 1. 2017* [online]. [13. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.web4trader.cz/rekordnich-624-890-hektolitru-piva-dodal-loni-na-trh-soukromy-pivovar-svijany-na-liberecku-39527/>

Další zdroje

Magazín 25 let Rodinného pivovaru Bernard. 1991 - 2016 slavíme. Vydavatel: Rodinný pivovar Bernard a. s.

Seznam zkratek


a. s.	akciová společnost
AV	Akademie věd
ČR	Česká republika
HDP	hrubý domácí produkt
hl	hektolitr
Kč	koruna česká
KEG	nerezový sud pro plnění a skladování piva
l	litr
mil.	milion
PEST	analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů
PET	polyethylentereftalát - plast
PMS	Pivovary Moravy a Slezska
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka zákonů
SWOT	metoda zaměřená na zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ovlivňujících úspěšnost podniku
tis.	tisíc
USD	americký dolar
v.v.i.	veřejná výzkumná instituce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci, se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. dubna 2017



Bc. Šárka Kupková

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Rozlišení konkurence

Obr. 2.2 Podnikatelské prostředí

Obr. 2.3 Tradiční model procesu strategického řízení

Obr. 2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Obr. 2.5 Kvadranty SWOT analýzy

Obr. 2.6 Diagram analýzy SWOT

Obr. 3.1 Organizační struktura

Obr. 3.2 Pivovar v roce 1949 a v současnosti

Obr. 3.3 Sortiment lahvého piva

Obr. 4.1 Diagram analýzy SWOT

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Porterovy generické strategie

Tab. 2.2 Volba konkurenční strategie dle vybraných konkurenčních sil

Tab. 2.3 Vybrané faktory související s PEST analýzou

Tab. 4.1 Výstav piva a meziroční změny v letech 2011 - 2015

Tab. 4.2 Hodnoty ukazatelů finanční analýzy

Tab. 4.3 SWOT analýza Rodinného pivovaru Bernard a. s.

Tab. 4.4 Bodové vyhodnocení párového porovnání Rodinného pivovaru Bernard a. s.

Seznam grafů

Graf 3.1 Tržby za vlastní výroby pivovaru Bernard v letech 2011 - 2015

Graf 3.2 Celkový výstav piva dosažený v letech 2011 - 2015

Graf 4.1 Meziroční vývoj HDP v letech 2011 - 2015

Graf 4.2 Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2010 - 2016

Graf 4.3 Vývoj průměrné mzdy v letech 2011 - 2016

Graf 4.4 Měnový kurz české koruny k Euro v letech 2011 - 2016

Graf 4.5 Měnový kurz české koruny k USD v letech 2011 - 2016

Graf 4.6 Spotřeba piva v ČR v letech 2000 - 2015

Graf 4.7 Tržní podíl pivovarů v ČR na celkovém objemu produkce v roce 2014

Graf 4.8 Ukazatele rentability

Graf 4.9 Ukazatele likvidity

Graf 4.10 Ukazatele aktivity

Graf 4.11 Ukazatele zadluženosti

Graf 4.12 Spider graf za rok 2015

Seznam příloh

- Příloha 1 Ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti
- Příloha 2 Seznam vyráběných lahvových piv Rodinného pivovaru Bernard a. s.
- Příloha 3 Rozmístění působnosti pivovaru Bernard v ČR v roce 2013
- Příloha 4 Výpočet spotřební daně
- Příloha 5 Svijanské pivo
- Příloha 6 Ukázka billboardové kampaně proti pivu v plastových lahvích
- Příloha 7 Ceník sudového piva Pivovaru Svijany a Rodinného pivovaru Bernard
- Příloha 8 Import piva do České republiky v roce 2015
- Příloha 9 Spotřeba nealkoholických nápojů v roce 2015
- Příloha 10 Účetní výkazy Rodinného pivovaru Bernard a. s. za rok 2012
- Příloha 11 Účetní výkazy Rodinného pivovaru Bernard a. s. za rok 2013
- Příloha 12 Účetní výkazy Rodinného pivovaru Bernard a. s. za rok 2015
- Příloha 13 Účetní výkazy Pivovaru Svijany, a. s. za rok 2012
- Příloha 14 Účetní výkazy Pivovaru Svijany, a. s. za rok 2013
- Příloha 15 Účetní výkazy Pivovaru Svijany, a. s. za rok 2015
- Příloha 16 Výpočty hodnot ukazatelů Rodinného pivovaru Bernard a. s. a Pivovaru Svijany, a. s.
- Příloha 17 Finanční analýza oddílu Výroba nápojů
- Příloha 18 Spider analýza - výpočty, výsledky
- Příloha 19 Párové porovnání faktorů z analýzy SWOT